

**Leistungsangebot und Produktmarketing
im kommerziellen Kreditgeschäft der Banken.**

Eine Untersuchung über nationale und internationale
Kreditmärkte.

Inaugural - Dissertation
zur
Erlangung der wirtschaftswissenschaftlichen
Doktorwürde
des
Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der Philipps - Universität zu Marburg

vorgelegt von

Peter Sicking

Diplom - Volkswirt aus Bottrop

Marburg

1982



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41554010_0003

**Leistungsangebot und Produktmarketing
im kommerziellen Kreditgeschäft der Banken.**

Eine Untersuchung über nationale und internationale
Kreditmärkte.

Inaugural - Dissertation
zur
Erlangung der wirtschaftswissenschaftlichen
Doktorwürde
des
Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der Philipps - Universität zu Marburg

vorgelegt von

Peter Sicking

Diplom - Volkswirt aus Bottrop

Marburg

1982



Als Dissertation vom Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
angenommen am: 07. Juni 1982

Berichterstatter: Prof. Dr. Erich Priewasser

Mitberichterstatter: Prof. Dr. Horst Zimmermann

Tag der mündlichen Prüfung: 11. Juni 1982

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Einleitung	1
Abgrenzung	3

Teil I

Begriffliche Abgrenzung und Grundsachverhalte im Bankgeschäft mit der kommerziellen Kundschaft

1.	Begriffliche Grundlagen der Untersuchung	5
1.1	Bank und Bankgeschäft	5
1.1.1	Bankleistung und Leistungsangebot	6
1.2	Begriff des Kreditgeschäfts und des Kredits	8
1.2.1	Kommerzielles Kreditgeschäft	10
1.3	Marketing: Begriff und Entwicklung	10
1.3.1	Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft	13
1.4	Marketing im Zielsystem von Unternehmen	14
1.4.1	Marketing im Zielsystem der Kreditinstitute	15
2.	Wettbewerb der Banken im Geschäft mit der kommerziellen Kundschaft	17
2.1	Funktion der Banken bei der Kreditvergabe an die Unternehmen	19
2.2	Rolle des Marketing im Kreditwettbewerb der Banken	23
2.3	Rechtliche Aspekte des Wettbewerbs im kommerziellen Kreditgeschäft	24
3.	Übertragungsmöglichkeiten des Marketing aus anderen Bereichen	25
3.1	Marketing im Mengengeschäft	25
3.2	Marketing für Investitionsgüter	26

Teil II

<u>Kommerzielles Kreditgeschäft -</u>	<u>Seite</u>
<u>Markt, Zielgruppen, Kreditinstitutsgruppen</u>	
1. Darstellung des Marktes im kommerziellen Kreditgeschäft	28
1.1 Marktgröße	32
1.1.1 Nationaler Bereich	32
1.1.2 Internationaler Bereich	35
2. Zielgruppen im kommerziellen Kreditgeschäft	38
2.1 Möglichkeiten der Marktsegmentierung	39
2.2 Marktsegmentierung in der Praxis	41
3. Kommerzielle Kreditmärkte verschiedener Kreditinstitutsgruppen	44
4. Marketing verschiedener Kreditinstitutsgruppen	47
4.1 Marketing aus Sicht der Bankpraxis	49
5. Ansatzpunkt zur Verwirklichung von Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft	50

Teil III

Marktforschung und Marketingpolitisches Instrumentarium
im kommerziellen Kreditgeschäft der Banken

A. Informationsgewinnung

1. Marktforschung als Voraussetzung der Leistungsangebotsgestaltung	55
1.1 Begriff der Marktforschung	57
1.2 Ziele und Vorgehensweisen der Marktforschung	58
1.3 Ansatzpunkte der Marktforschung im kommerziellen Kreditgeschäft	60
1.4 Bereiche der Marktforschung im kommerziellen Kreditgeschäft	65

1.4.1	Beobachtung und Analyse des Leistungs- angebots bei den jeweiligen Zielgruppen	66
1.4.2	Distributionsforschung	71
1.4.3	Kommunikationsforschung	77
1.4.4	Internationale Marktforschung	79
1.4.5	Marktforschung für externe Zwecke	81
1.4.6	Informationsverarbeitungssystem der Marktforschung	82
1.4.7	Ablauf der Marktforschung in der Praxis	84
1.5	Datenschutz und Datensicherung der Marktforschung im kommerziellen Kredit- geschäft	87

B. Leistungsgestaltung

2.	Marketingpolitisches Instrumentarium der Leistungsgestaltung im kommerziellen Kreditgeschäft:	
	Produkt- und Dienstleistungspolitik	88
2.1	Begriff und Einführung in die Leistungs- politik	90
2.1.1	Produktlebenszyklus	92
2.2	Ziele der Leistungs- und Leistungsprogramm- gestaltung	93
2.3	Zielgruppenausgerichtete Leistungspolitik im kommerziellen Kreditgeschäft	93
2.3.1	Leistungsangebot für Kleinunternehmen	95
2.3.1.1	Besondere Finanzierungsprobleme von Kleinunternehmen	95
2.3.1.2	Konsequenzen für das Leistungsangebot	98
2.3.2	Leistungsangebot für mittelständische Unternehmen	103
2.3.3	Leistungsangebot für Groß- und interna- tionale Unternehmen	108
2.3.3.1	Trend zur Leistungsspezialisierung	111

	Seite
2.4	Spezialisierung bei Leistungsangeboten
	- am Beispiel des internationalen Bereichs 113
2.4.1	Spezialisierung und Innovation 115
2.5	Rolle der Dienstleistungen im kommerziellen Kreditgeschäft 118
2.6	Elemente der Leistungsentwicklung und -gestaltung 120
2.6.1	Unterstützende Elemente der Leistungs- entwicklung 120
2.6.2	Darstellung verschiedener Ansätze zur Analyse und Entwicklung von Leistungsangeboten am Beispiel des internationalen Bereichs 128
2.6.2.1	Leistungsbezogener Ansatz 128
2.6.2.2	Leistungsschwerpunktbezogener Ansatz 136
2.6.2.3	Einzelkundenbezogener Ansatz 140
2.7	Optimales Leistungsangebot 142
2.8	Rechtliche Aspekte der Leistungsangebots- politik 145

C. Leistungsvermarktung

a) Leistungsabgeltung

3.	Kontrahierungspolitische Instrumente im kommerziellen Kreditgeschäft 147
3.1	Preispolitik 149
3.1.1	Ziele der Preispolitik von Kreditinstituts- gruppen 151
3.1.2	Zielgruppenbezogene Preispolitik 152
3.1.3	Kalkulation und Kosten 154
3.1.3.1	Zielgruppenbezogene Kalkulation 155
3.1.3.2	Kosten und Erlöse spezieller Leistungsangebote 157
3.1.3.3	Optimaler Preis 160
3.1.4	Preispolitische Strategien 161
3.2	Konditionenpolitik 162
3.3	Rechtliche Aspekte der Preis- und Konditionenpolitik 163

b) Leistungsbereitschaft

4.	Distributionspolitische Instrumente	
	im kommerziellen Kreditgeschäft	164
4.1	Ziele der Distributionspolitik	165
4.2	Distributionspolitik im kommerziellen Kreditgeschäft	166
4.2.1	Zielgruppenbezogene Distributionspolitik	166
4.2.2	Logistik im kommerziellen Kreditgeschäft	167
4.2.2.1	Standortpolitik	168
4.2.2.1.1	Optimaler Standort	169
4.2.2.1.2	Geschäftsstellen	171
4.2.2.1.3	Bankaußendienst	172
4.2.2.1.3.1	Firmenkundenbetreuer	174
4.2.3.2	Sonstige logistische Möglichkeiten	179
4.3	Rechtliche Aspekte der Distributionspolitik	180

c) Leistungskommunikation

5.	Kommunikationspolitische Instrumente	
	im kommerziellen Kreditgeschäft	181
5.1	Ziele der Kommunikationspolitik	183
5.2	Public Relations	183
5.2.1	Imagebildung als Aufgabe der Public Relations	184
5.1.1.1	Image von Kreditinstitutsgruppen	187
5.2.2	PR-Instrumente	188
5.2.3	Kontrolle und Organisation der PR	190
5.3	Werbung	191
5.3.1	Zielgruppenbezogene Werbung	192
5.3.2	Leistungsbezogene Werbung	194
5.3.2.1	Werbemittel	196
5.3.2.1.1	Werbemittleinsatz	198
5.3.3	Werbebudgetierung und Kontrolle des Werbeerfolges	199
5.3.4	Rechtliche Aspekte der Werbung	202

5.4	Sales Promotion	204
5.4.1	Formen der Sales Promotion	205
6.	Marketing-Mix im kommerziellen Kreditgeschäft	210
6.1	Optimierung des Marketing-Mix	211
6.2	Überlegungen zum Marketing-Mix im kommerziellen Kreditgeschäft	215

Teil IV

Marketing-Management: Marketing-Planung, -Organisation, -Führung und -Kontrolle im kommerziellen Kreditgeschäft

1.	Marketing-Planung	220
2.	Marketing-Organisation	222
2.1	Produktmanagement-Organisation und Kundengruppen-Organisation	223
2.2	Organisationsmodelle	225
2.2.1	Organisation in der Praxis	230
3.	Marketing-Führung	234
4.	Marketing-Kontrolle	237
4.1	Marketingaudit	241

Anhang

Literaturverzeichnis

Einleitung

Seit Mitte der 60er Jahre hat in der Bundesrepublik Deutschland im Bankbereich eine Umorientierung in Richtung einer Kunden- und Marktorientierung begonnen¹⁾. Ursache hierfür waren die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen wie Wegfall der Bedürfnisprüfung für Zweigstellengründungen, Aufhebung der staatlich verordneten Zinsbindung, Aufhebung des Wettbewerbsabkommens, Liberalisierung des Niederlassungsrechts für ausländische Kreditinstitute sowie Wirtschaftswachstum und Einkommenssteigerungen²⁾. Die Folge war ein wachsender Wettbewerb, der noch durch das zunehmende Auftreten ausländischer Banken verstärkt wurde.

Der Bankmarkt, der zu Beginn des Aufbaues der Bundesrepublik Deutschland bis in die 60er Jahre hinein ein Verkäufermarkt war, wurde zunehmend zu einem Käufermarkt, d.h. der Absatzbereich wurde zu einem Engpaßfaktor.

Der Marketinggedanke wurde zunächst im Mengengeschäft verwirklicht, das seit Mitte der 60er Jahre stark expandierte. Gründe dafür sind neben der Nutzbarmachung der stark angewachsenen Masseneinkommen im Zeitraum von 1950 - 1970 (rd. 450 %)³⁾ für das Geschäft der Kreditinstitute, auch in einer guten Übertragbarkeit des Marketingansatzes aus dem Konsumgüterbereich auf das Mengengeschäft zu suchen⁴⁾. Amerikanische Banken hatten diese Entwicklung ca. 10 Jahre früher durchlaufen als ihre europäischen Konkurrenten⁵⁾, so daß man teilweise an diese Erfahrungen anknüpfen konnte.

-
- 1) Vgl. FLOSS, E.: Bankmarketing der 70er Jahre, in: Bank Betrieb 10/1972, S. 378.
 - 2) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972, S.115.
 - 3) Vgl. FLOSS, E.: Bankmarketing der 70er Jahre, aaO, S.378.
 - 4) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, Frankfurt 1979, S. 3.
 - 5) Vgl. KASPER, P.: Probleme des Marketing im Bankbetrieb, aus: Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebes, Bankbetriebliche Forschung, Bd. 4, Institut für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, Institut für Bankwirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Bern 1971, S. 119.

Einer Marketingorientierung im Firmenkreditgeschäft wurde teilweise mit Skepsis begegnet.

Es hat Einwände gegeben, nach denen Marketing sich in der Praxis des Firmengeschäfts nur schwer verwirklichen ließe⁶⁾. Die Individualität der Geschäftsbeziehungen zwischen Bank und Unternehmen, die Komplexität und die notwendigen Produktdifferenzierungen im kommerziellen Kreditgeschäft sowie der traditionelle Charakter dieser Geschäftssparte und ein geringer Zwang zur Aktivität am Markt sprächen gegen eine solche Methode⁷⁾. Andererseits wies man aber darauf hin, schon immer "kundenorientiert" agiert zu haben, seinen Markt zu kennen und Service schon lange zu praktizieren⁸⁾.

Dennoch ließ sich der Trend auch im Firmenkreditgeschäft zur Leistungsangebotsvermarktung nicht aufhalten⁹⁾. Die Werbung in- und ausländischer Banken mit ihrer "Problemlösungsfähigkeit" im kommerziellen Kreditgeschäft zeigt dies deutlich.

Es galt, vorhandene Ansätze zu systematisieren und Marketing in eine wirksame Gesamtkonzeption der Bank zu kleiden.

Wenn der Absatzbereich ein Engpaßfaktor ist, sind die Banken im Rahmen der Marktpflege bemüht, mit Hilfe geeigneter Ansätze Marktanteile zu halten, die Geschäfte mit der eigenen Kundschaft zu intensivieren sowie im Zuge des Wettbewerbs neue Marktanteile zu gewinnen. Marketing ist ein geeigneter Ansatz, der wegen der erwähnten Besonderheiten im Kreditgeschäft mit der kommerziellen Kundschaft allerdings anders zu gestalten ist als im Mengengeschäft¹⁰⁾.

6) Vgl. WEISS, U.: Bankmarketing - der heutige Standort, in: Bank Betrieb 10/1973, S. 376.

7) Vgl. CRAMER, J.E.: Marketing für das Firmengeschäft, in: bank und markt (bm) 5/1975, S. 5.

8) Vgl. WEISS, U.: Bankmarketing - der heutige Standort, aaO, S. 374.

9) Vgl. ebenda, S. 376.

10) Vgl. CRAMER, J.E.: Marketing für das Firmengeschäft, aaO, S. 5.

Abgrenzung

Ziel der Arbeit ist es, die Konzeption des Marketing im Bankbereich, die bisher vorwiegend im Geschäft mit dem Privatkunden (Mengengeschäft) verwirklicht wurde, auf das Firmenkreditgeschäft auszudehnen.

Bei der Bearbeitung der wissenschaftlichen Literatur fällt auf, daß die Behandlung dieses Gebietes bisher kaum in Angriff genommen worden ist¹¹⁾. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung konnten in der Praxis jedoch z.T. deutliche Aktivitäten auf diesem Gebiet verzeichnet werden. Auch Nieschlag, Dichtl und Hörschgen weisen darauf hin, daß das marktorientierte Agieren von US-Unternehmen am Markt einen größeren Einfluß auf die allgemeine Marketingentwicklung in deutschen Unternehmen gehabt hat als die rezipierte wissenschaftliche Literatur aus den USA¹²⁾.

Bei der Behandlung des Themas sollen der Informationsbereich, die Marketinginstrumente und die Marketingpolitik auf nationaler und internationaler Ebene betrachtet werden. Dabei erscheint interessant, daß im Firmenkreditgeschäft prinzipiell alle absatzpolitischen Instrumente zum Zuge kommen, d. h. das Aktionsfeld ist hier breiter als im Mengengeschäft¹³⁾. Die angebotenen Problemlösungen bedürfen hier einer weitaus differenzierteren Lösung als im Geschäft mit der privaten Kundschaft.

So sind neben den Kreditleistungen im Firmengeschäft insbesondere die damit verbundenen Dienstleistungen (Serviceleistungen) ein ausgezeichnetes Instrument der Differenzierung von der Konkurrenz.

11) Vgl. STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, Wiesbaden 1980, S. 15.

12) Vgl. NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H.: Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 4. Aufl. Berlin 1971, Vorwort.

13) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Firmengeschäft, in: bm 3/1976, S.18.

Obgleich Absatz- und Beschaffungsmärkte für Bankleistungen nur schwer zu trennen sind, soll der Beschaffungsmarkt für die Kreditinstitute in dieser Arbeit unberücksichtigt bleiben.

Im internationalen Bereich stehen neben den deutschen, britischen und schweizerischen Kreditinstituten vor allem die US-amerikanischen Banken im Blickpunkt. Dabei ist nicht nur ihre internationale Größe von Bedeutung, sondern auch ihre führende Rolle in der Anwendung des Marketing im Geschäft mit dem Unternehmenskunden.

Teil I

Begriffliche Abgrenzung und Grundsachverhalte im Bankgeschäft mit der kommerziellen Kundschaft

1. Begriffliche Grundlagen der Untersuchung

Zunächst sollen hier die begrifflichen Grundlagen im Zusammenhang mit dem kommerziellen Kreditgeschäft sowie dem Marketing in diesem Bankgeschäftsbereich dargestellt werden.

1.1 Bank und Bankgeschäft

Der Begriff Bank hat sich im Laufe der Zeit in vielen Ländern etabliert, wenngleich eine allgemeingültige, verbindliche und umfassende Definition schwerfällt¹⁴⁾, zumal in den einzelnen Ländern verschiedene Banksysteme bestehen.

Grundsätzlich werden als Banken Unternehmen gekennzeichnet, die bestimmte Grundfunktionen wie Zahlungsverkehrsabwicklung, Anbieten von Geldanlagemöglichkeiten und Bereitstellung von Finanzierungsmitteln ausüben¹⁵⁾.

Vielfach wird vom Gesetzgeber der Begriff schärfer abgegrenzt. Für die Bundesrepublik Deutschland wird im Gesetz über das Kreditwesen (KWG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 03. 05. 1976 in den §§ 39 und 40 zwischen "Bank", "Volksbank" und "Sparkasse" unterschieden, wobei nach § 1 KWG "Kreditinstitut" der allgemeine gesetzliche Oberbegriff ist.

In der Bankpraxis werden die Begriffe Bank, Bankbetrieb und Kreditinstitut häufig synonym gebraucht¹⁶⁾. Im Rahmen dieser Arbeit

14) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb. Lehrbuch und Aufgabensammlung, 8. Aufl., Hg.: DIEPEN, G., Wiesbaden 1977, S.19.

15) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 25.

16) Vgl. ebenda.

soll bei der Verwendung dieser Begriffe nicht spezifischer differenziert werden.

Eng verbunden mit dem Begriff Bank ist auch der Begriff Bankgeschäft. "Bankgeschäft" ist ein rechtlicher Begriff im KWG, der das Tätigkeitsfeld einer Bank im § 1 Abs. 1 KWG umreißt, wobei als Kreditinstitut das Unternehmen angesehen wird, das eines oder mehrere der angegebenen Bankgeschäfte betreibt.

Die Aufzählung der einzelnen (neun) Bankgeschäfte ist nicht beispielhaft, sondern aus Gründen der Rechtssicherheit abgeschlossen¹⁷⁾.

Der Bundesfinanzminister kann nach Anhörung der Deutschen Bundesbank weitere Geschäfte in diesen Katalog aufnehmen. In Frage kämen hier Geschäfte, die heute noch vorwiegend von besonderen Instituten betrieben werden, wie Factoring, Forfaitierung und Leasing¹⁸⁾.

1.1.1 Bankleistung und Leistungsangebot

Traditionell teilt man das Bankgeschäft im Sinne der Bilanzorientierung in Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäfte ein. Bankleistungen sind aus Sicht des Bankkunden abstrakt, farblos und schwer verständlich¹⁹⁾. Dies mag allgemein zwar stärker für Kunden des Privatgeschäfts als für Kunden des Firmengeschäfts zutreffend sein, die durch ihre Geschäfts- und Berufstätigkeit eher ein "Verhältnis zum Geld" haben, dennoch bleiben Bankleistungen auch für diese Kundengruppe erklärungsbedürftig²⁰⁾.

Die Besonderheit der Bankleistung liegt in ihrer Stofflosigkeit, der mangelnden Lagerfähigkeit und darin, daß der Leistungsmengen-

17) Vgl. Gabler's kleines Banklexikon, 8.Aufl., Wiesbaden 1978, S.239.

18) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 26.

19) Vgl. SÜCHTING, J./BOENING, D.: Der personale Produktions- und Verkaufsprozeß von Bankleistungen, in: Bank Betrieb 10/1971, S.364.

20) Vgl. ebenda.

ausdruck z. T. nur wertmäßig bestimmt werden kann²¹⁾.

Aus diesen Gründen ist²²⁾:

1. Produktwerbung schwierig oder undurchführbar,
2. Bankleistung nicht wie ein Sachgut präsentationsfähig,
3. Bankleistung i.d.R. mit keinem Geltungsnutzen versehen.

In der Literatur hat sich noch kein einheitlicher Leistungsbe-
griff gebildet. Einerseits kann man zu den bankbetrieblichen
Leistungen alle betriebsinternen (Teil-)Leistungen (z. B. Ver-
buchung) und alle extern abgegebenen Leistungen (z. B. Kredit-
vergabe) zählen. Andererseits läßt sich die Leistung selbst in
Unterbegriffe wie Wert- und Stückleistung, Erlös-, Gratis- bzw.
Quasigratisleistung oder in Haupt- und Nebenleistung, Gesamt-
und Teilleistung u. a. m. zerlegen.

"Gemäß der Funktion der Kreditinstitute, besondere Leistungen
an den Markt abzugeben, ist unter dem Begriff Bankleistung primär
eine Marktleistung zu verstehen."²³⁾ Dies bedeutet, daß nur am
Markt abgesetzte Endleistungen betrachtet werden, nicht aber die
innerbetrieblichen Teilleistungen, die für die Endleistungser-
stellung notwendig sind²⁴⁾. Der Terminus Leistungsangebot korre-
spondiert mit dem Bankleistungsbegriff sinnvoll, weil hier auch
nur das Angebot am Markt Gegenstand der Betrachtung ist.

Als Bankleistung müssen unter diesem Blickwinkel auch die Passiv-
geschäfte gesehen werden. Im Firmengeschäft treten die Unterneh-
men auch als Einleger von Finanzierungsmitteln auf. In dieser
Arbeit sollen jedoch nur das kommerzielle Kreditgeschäft und damit
verbundene Leistungen (hier als Firmengeschäft bezeichnet) von
Bedeutung sein.

-
- 21) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb, Bd.III, 4.Aufl., Wies-
baden 1977, S.158. BÜSCHGEN, H.E.: Leistungsarten - (Produkt-)
Politik der Banken, in: bm 3/1977, S.34.
 - 22) Vgl. MEYER zu SELHAUSEN, H.: Quantitative Marketing-Modelle
in der Kreditbranche. Oberzielorientierte Benutzung globaler
Entscheidungsalternativen, Schriften zum Bank- und Börsenwesen,
Bd. 3, 1. Aufl., Berlin 1976, S. 30 f.
 - 23) HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb. Lehrbuch ..., aaO, S.588.
 - 24) Vgl. DEPPE, H.-D.: Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusam-
menhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart
1969, S.25.

Die Leistungsangebote lassen sich in Hauptleistung (z. B. Kontokorrentkredit) und in Kundendienstleistungen (z. B. Beratung) als Nebenleistungen einteilen. Im folgenden wird hier einfach von Dienstleistungen im Sinne von Serviceleistungen gesprochen.

Teilweise kann nur schwer abgegrenzt werden, was von der Gesamtleistung als Hauptleistung und was als Nebenleistung zu verstehen ist. Was letztlich mit Hauptleistung und Nebenleistung zu bezeichnen ist, sollte durch das Empfinden des Kunden selbst erfolgen, vor allem auch im Hinblick auf die Bereitschaft zur Entgeltung der Dienstleistung²⁵⁾. Gerade im Bereich der Leistungserstellung für die Unternehmenskundschaft kann die Bank niemals bloßer "Materialverkäufer"²⁶⁾ sein, ohne diese Leistungen sinnvoll zu kombinieren.

In der Literatur und Praxis werden die Begriffe Bankleistung und Bankprodukt häufig synonym gebraucht. Teilweise wird sogar der Produktbegriff auf Dienstleistungen angewandt. Obwohl der Begriff der Bankleistung die sinnvollere Verwendung darstellen könnte²⁷⁾, werden wegen der nebeneinander laufenden Verwendung beider Begriffe hier auch beide Begriffe benutzt.

1.2 Begriff des Kreditgeschäfts und des Kredits

Das Kreditgeschäft ist eines der ältesten und i.d.R. wichtigsten Bankgeschäfte überhaupt²⁸⁾. Das Kreditgeschäft der Banken kann dabei in Geld- und Kreditleihgeschäft aufgegliedert werden²⁹⁾. Die Bank hat hier die Funktion, Geld zu sammeln und als Mittler weiterzugeben³⁰⁾. Die Grundlage der Kreditvergabe liegt in dem

25) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.77.

26) Vgl. CRAMER, J.E.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb, Frankfurt 1970, S. 14.

27) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Leistungsarten - (Produkt-) Politik der Banken, aaO, S. 34.

28) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 339.

29) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb. Lehrbuch ..., aaO, S.327.

30) Vgl. PROBST, G.: Das Kreditwesen in der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1975, S. 10.

Vertrauen des Gläubigers auf die Fähigkeit und den Willen des Schuldners, den in der Gegenwart eingeräumten Kredit in der Zukunft auch wieder zurückzuzahlen³¹⁾. Rechtlich entsteht ein Gläubiger - Schuldner - Verhältnis, bei dem der Schuldner nach § 607 BGB verpflichtet ist, dem "Darleiher" die Schuld zurückzuzahlen. Kreditgeschäfte sind Rechtsgeschäfte auf Gegenseitigkeit.

Der Begriff des Kredits läßt sich in vierfacher Weise verstehen und zwar als³²⁾:

1. Kreditwürdigkeit, d. h. als Vertrauen des Kreditgebers in die Leistungsfähigkeit des Kreditnehmers.
2. Kreditzusage, d. h. dem Kreditnehmer wird eine Kreditlinie eingeräumt.
3. Vorübergehende Überlassung von Zahlungsmitteln, d.h. Geldleihgeschäft.
4. Übertragung eigener Kreditwürdigkeit auf den Kreditnehmer, d.h. Kreditsleihgeschäft.

Eine formale Einteilung der Kredite erfolgt nach³³⁾:

1. Laufzeit (kurz-, mittel-, langfristig)
2. Sicherheiten (gedeckte und ungedeckte Kredite, Personal- und Realkredite)
3. Wohnsitz von Kreditgeber und -nehmer (Inlands- und Auslandskredite)
4. Kreditgeber
5. Kreditnehmer (Agrarkredit, gewerblicher Kredit, Kommunalkredit)
6. Verwendungszweck (Betriebsmittelkredit, Investitionskredit etc.)
7. Kredithöhe (Klein-, Mittel-, Großkredit)
8. Formaler Aufteilung (Bar-, Buch-, Wechselkredit).

31) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb. Lehrbuch ..., aaO, S. 327.

32) Vgl. DEPPE, H.-D.: Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Geldwirtschaft, Bd. 1, Einführung und Zahlungsverkehr, Stuttgart 1973, S. 41 ff.

33) HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb, Bd. II, 3. Aufl. Stuttgart 1970, S. 16.

Der rechtliche Begriff Kredit wird im KWG in den §§ 1 und 19 angesprochen.

1.2.1 Kommerzielles Kreditgeschäft

Unter kommerziellem Kreditgeschäft wird in dieser Arbeit der von Banken an Unternehmen aller Rechtsformen gewährte Kredit aller Formen und Fristen verstanden. Dabei konkurrieren die Banken auf dem Kreditmarkt auch mit Nichtbankunternehmen (Versicherungen, privaten Haushalten, Ausland usw.), die Kredite an Unternehmen vergeben.

Eine Bank betreibt i. d. R. Kreditschöpfung, die durch Einlagevolumen, Barabzugsquote und Geldpolitik der Zentralbank begrenzt wird. Aus diesem Grund wird jedes Kreditinstitut bestrebt sein, Kredite an Unternehmen nach dem Prinzip der Nutzenmaximierung zu vergeben. Dieser Tatsache haben die Marketing-Aktivitäten Rechnung zu tragen.

Der Begriff des kommerziellen Kredits kann jedoch auch anders aufgefaßt werden. Stammen die Kredite eines Unternehmens "... aus der geschäftlichen Sphäre (gemeint sind hier die Lieferanten und Abnehmer, d. Verf.) ..."³⁴⁾, handelt es sich nach Lohmann um einen kommerziellen Kredit, der in Form von Geschäftsschulden entsteht. Diese Definition wird hier nicht verwandt.

1.3 Marketing: Begriff und Entwicklung

Der Begriff des Marketing kam Anfang des 20. Jahrhunderts in den USA auf und wurde zunächst "... zur Kennzeichnung der Lehre von Handel und Absatz ..."³⁵⁾ verwendet.

Der Begriff hat im Laufe der Zeit Wandlungen erfahren. Er wird vielfach - fälschlicherweise - mit Absatzwirtschaft, Absatzplanung, Werbung, Sales Promotion u. ä. gleichgesetzt³⁶⁾. Unter die-

34) LÖHMANN, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl. Tübingen 1964, S. 181.

35) TIETZ, B.: Marketing, 1. Aufl., Tübingen / Düsseldorf 1978, S.1.

36) Gablers Kleines Banklexikon, aaO. S. 1112.

sem Blickwinkel steht Marketing unter dem Primat der Produktionsorientierung, d. h. Marketing ist letztlich Hilfsinstrument bei der Verteilung des Produktionsergebnisses auf dem Markt.

Die Entwicklungsstufen, die das Marketing durchlaufen hat, lassen sich folgendermaßen darstellen³⁷⁾:

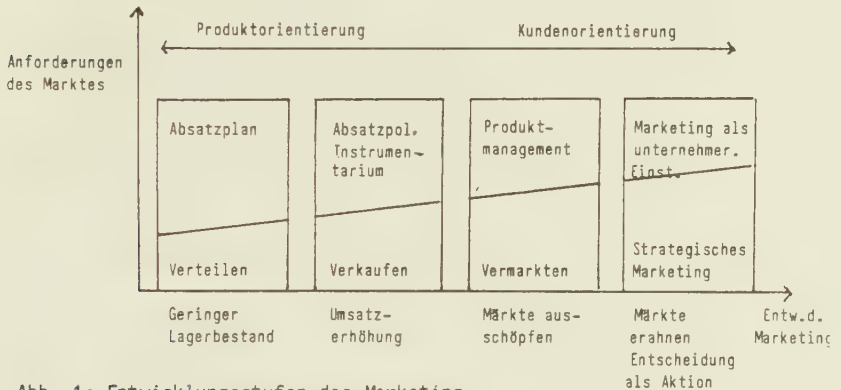


Abb. 1: Entwicklungsstufen des Marketing

Grundsätzlich läßt sich Marketing kennzeichnen als "... jene menschlichen Tätigkeiten, die darauf abzielen, Austauschprozesse zu erleichtern und durchzuführen"³⁸⁾.

Marketing ist heute als unternehmerische Grundeinstellung, d.h. als Unternehmensphilosophie, zu verstehen³⁹⁾. Dabei kann ein Zielkonflikt entstehen zwischen den Interessen des Marktes und denen des Unternehmens. Auf der einen Seite kann eine starke Orientierung der Mitarbeiter zum Unternehmen erfolgen, d. h. eine Produktionsorientierung, und zum anderen ist eine starke Orientierung der Mitarbeiter zum Markt möglich, d. h. zum Kunden.

37) Entnommen: HENZLER, H.: Blick von draußen nach drinnen, in: Industriemagazin, 11/1979, S. 112.

38) KOTLER, P.: Marketing Management. Analyse, Planung und Kontrolle, Deutsche Übersetzung der 2. Auflage, Stuttgart 1977, S. 12.

39) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 115 f.

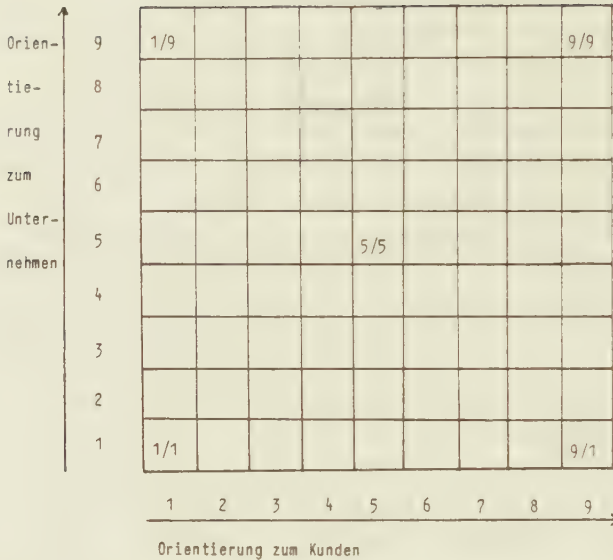


Abb. 2: Verhaltensgitter⁴⁰⁾: Kunden- und Produktorientierung

Die Werte bedeuten:

Horizontal: Orientierung zum Kunden (1 niedrig, 9 hoch)

Vertikal: Orientierung zum Unternehmen (1 niedrig, 9 hoch)

1/1 Weder Interesse für Unternehmen noch für Kunden

1/9 Produktorientierung

9/9 Optimales Verhalten

9/1 Kundenorientierung zu Lasten der Unternehmenszielsetzung

Auf einem Käufermarkt hat letztlich eine Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten am Markt zu erfolgen, so daß Marketing "... the complex of activities that brings markets into being and causes them to operate"⁴¹⁾ ist.

Kotler weist darauf hin, daß die Marketingpolitik von den Märkten abhängig ist, auf denen sie praktiziert wird, wobei folgende

40) Entnommen: LEVITT, T.: The Marketing Mode. Pathways to Corporate Growth, New York 1969, zit.: bei KOTLER, P.: Marketing Management. ..., aa0, S. 24.

41) PRESTON, L.E.: Markets and Marketing. An Orientation, Glenview (Illinois) 1970, S. 5.

Märkte unterschieden werden können⁴²⁾:

1. Märkte für Güter des persönlichen Ge- oder Verbrauchs (Konsummärkte)
2. Märkte für Güter der Weiterverarbeitung (Produktions- und Dienstleistungsmärkte)
3. Märkte für den Weiterverkauf (Handelsmärkte)
4. Märkte für die Durchführung von öffentlichen Verwaltungsfunktionen (Märkte für die öffentliche Hand)

Das Käuferverhalten ist auf den Produktionsgüter- und Dienstleistungsmärkten anders als z. B. auf den Konsummärkten⁴³⁾.

1.3.1 Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft

Auch im Zusammenhang mit dem kommerziellen Kreditgeschäft ist Marketing als "Denken vom Markt her"⁴⁴⁾ zu verstehen. Stanton betont, daß für das Prozedere des Marketings für Produkte und Dienstleistungen (worunter hier auch Bankleistungen zu verstehen sind) keine wesentlichen Unterschiede bestehen⁴⁵⁾.

Die Steuerung des Absatzes vom Markt her bedingt auch im Bankbetrieb ein an 3 Dimensionen ausgerichtetes Marketing⁴⁶⁾:

1. Marketing als Maxime, d. h. Marketing ist hier als unternehmerische Grundhaltung zu verstehen.
2. Marketing als Mittel, d.h. die unternehmerischen Ziele werden mit Hilfe des Marketinginstruments verwirklicht.
3. Marketing als Methode, d. h. die Marketingpolitik muß durch ein systematisches, bewußtes, planmäßiges und von mitschreitender Kontrolle begleitetes Vorgehen getragen sein. Die

42) Vgl. KOTLER, P.: Marketing Management ..., aaO, S. 85 ff.

43) Vgl. ebenda, S. 139 ff.

44) FLOSS, E.: Marketing der Banken, in: Bank Betrieb 6/1971, S.224.

45) Vgl. STANTON, W.J.: Fundamentals of Marketing, New York 1975, S. 554 f; LEWISTON, D.S.G.: Just What is Marketing? Reprint from Banking, Journal of The American Bankers Association, Sept.1966,u.S.

46) Vgl. CRAMER, J.E.: Marketing im Bankbetrieb, 2. Aufl., Frankfurt 1970, S. 12; BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S.116 ff.

Voraussetzung dazu ist ein funktionsfähiges Marketing-Management.

Weil auf den Märkten der Weiterverarbeitung andere Wettbewerbs- und Verhaltensbedingungen bestehen als z. B. auf Konsumgütermärkten, müssen für ein erfolgreich praktiziertes Marketing andere Akzente gesetzt werden, wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden sollen.

1.4 Marketing im Zielsystem von Unternehmen

Rationale Entscheidungen setzen Zielvorstellungen voraus, an denen Handlungsfolgen beurteilt und bewertet werden können bezüglich ihrer Wünschbarkeit für den Entscheidungsträger⁴⁷⁾.

Marketingpolitik richtet sich wie jede Teilpolitik im Unternehmen am Zielsystem des Unternehmens aus. Die Marketingplanung ist gekoppelt mit der betrieblichen Gesamtplanung. Zwischen Marketingplanung, Gesamtplanung und Unternehmenszielen besteht ein Rückkopplungsprozeß.

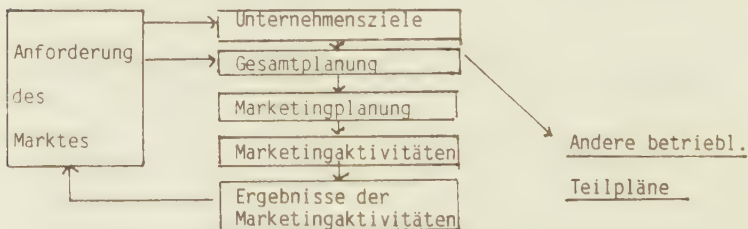


Abb. 3: Marketing als an Unternehmenszielen ausgerichtete Teilplanung

47) Vgl. HAX, H.: Entscheidungsmodelle in der Unternehmung. Einführung in die Operations Research, Hamburg 1974, S. 21.

Nach welchen Zielen sich ein Unternehmen ausrichtet, ist nicht eindeutig zu fixieren.

In einer empirischen Untersuchung wurden folgende Unternehmensziele genannt⁴⁸⁾:

Zielrang (häufigste Rangart)	Zielinhalt
I	Gewinn
II	Sicherheit
III	Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft
IV	Marktanteil
V	Unabhängigkeit, Kundenpflege
VI	Wachstum
VII	Prestige

1.4.1 Marketing im Zielsystem der Kreditinstitute

Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines Kreditinstitutes ist ebenfalls die Festlegung eines Zielsystems. Im Bankbetrieb erfolgt eine Zielausrichtung nicht einseitig auf ein fixiertes Hauptziel hin und obgleich die Gewinnmaximierung - unter Beachtung der Nebenbedingungen von Liquidität und Sicherheit - ein wichtiges Ziel ist, orientiert sich eine Reihe von Kreditinstituten an Kostendeckungsvorstellungen⁴⁹⁾. Daneben werden Ziele wie Wachstum, Unabhängigkeit, Vertrauen in das Institut usw. genannt⁵⁰⁾.

48) Untersuchung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München, hit.: bei HEINEN, E.: Das Zielsystem der Unternehmungen, Wiesbaden 1966, S.39.

49) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 45.

50) Vgl. MÜHLHAUPT, L.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken, Wiesbaden 1977, S. 113 ff.

Für ein Kreditinstitut mit einem im obigen Sinne definierten Marketingverständnis dürfte das Ziel "Marktbewußtsein"⁵¹⁾ einen besonderen Rang einnehmen.

Bankbetriebliche Zielsetzungen sind verbunden mit der Rechtsform des Kreditinstitutstyps, wobei insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland die nicht privatrechtlichen Institute noch zusätzliche Ziele zu verwirklichen trachten⁵²⁾.

So ist beispielsweise der Genossenschaftssektor durch § 1 des Genossenschaftsgesetzes zur Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft von Mitgliedern mittels gemeinschaftlicher Geschäftsbetriebe verpflichtet.

Bei öffentlichen Kreditinstituten sollen z. T. Aufgaben durchgeführt werden, die durch privatrechtliche Banken nicht oder nicht hinreichend zu erfüllen sind. Den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten wird oft ein gemeinnütziges Zielsystem unterstellt. Bei der Durchführung dieser Auflagen entstehen Kosten, die zu decken sind. Zum anderen sind wegen des wirtschaftlichen Risikos Rücklagen- und Reservebildung erforderlich.

Aus diesem Sachverhalt kann geschlossen werden, daß auf "... unbedingtes Gewinnstreben ebenso wie auf bedingte Gemeinnützigkeit"⁵³⁾ verzichtet wird. Durch die Orientierung zur Universalbank in der Bundesrepublik Deutschland decken z. B. auch Genossenschaftsbanken den Kreditbedarf von Nichtmitgliedern, so daß in der Praxis ein Trend zur Affinität der Ziele besteht.

51) Vgl. FLOSS, E.: Bankmarketing der 70er Jahre, aaO, S. 378.

52) Vgl. FISCHER, O.: Der Geschäftspolitische Bereich als Gegenstand der wissenschaftlichen Bankbetriebslehre, aus: Bankbetriebliches Lesebuch, Hg.: DEPPE, H.-D., Festschrift für MÜHLHAUPT zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1978, S. 207 f.

53) AUST, E.: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Frankfurt 1963, S. 102.

2. Wettbewerb der Banken im Geschäft mit der kommerziellen Kundschaft

In einem marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystem, in dem zwischen Notenbank und Geschäftsbanken eine Trennung besteht, ist der Wettbewerb unter den Geschäftsbanken notwendig, um im Rahmen der Unvollkommenheit der Märkte eine optimale Kreditzuteilung an die Wirtschaftseinheiten sicher zu stellen⁵⁴⁾.

Nationaler Bereich

Die Wettbewerbssituation in der BRD entspricht der eines Oligopols, wobei zu bemerken ist, daß es z. Z. keine allgemeingültige Wettbewerbstheorie für die Kreditwirtschaft gibt⁵⁵⁾.

Die Anzahl der Kreditinstitute hat sich in der BRD von 13.359 im Jahre 1957 auf 5.355 im Jahre 1980 relativ gleichmäßig reduziert⁵⁶⁾. Die Bankstellenerhöhten sich im gleichen Zeitraum von 26.333 auf 44.666⁵⁷⁾. Die meisten der Kreditinstitute bieten grundsätzlich alle Bankleistungen, also auch kommerzielle Kredite an. Die von den Banken an Unternehmen vergebenen Kredite sind letztlich keine homogenen Leistungsangebote. Bonitätsanforderungen, divergierende Dienstleistungen, Auszahlungshöhen, Tilgungsmodalitäten etc. bestimmen neben der Zinshöhe und Laufzeit die Entscheidung für einen Kredit mit⁵⁸⁾. Wettbewerb bedeutet nicht zuletzt, daß - durch die Nachfrage gesteuert - auf der Anbieterseite die Fähigkeit bestehen muß, marktdadäquate Angebote zu entwickeln⁵⁹⁾. Dem kommt Marketing entgegen.

Internationaler Bereich

Im internationalen Bereich besteht ebenfalls eine oligopolische Marktstruktur, wobei relativ wenige große Banken relativ wenigen

54) Vgl. AUST, E.: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, aaO, S.16.

55) Vgl. KOTTMANN, G.: Die Bewertung der Konzentration in der Kreditwirtschaft. Eine Analyse des Wertes der Konzentration unter zielpluralistischen Bedingungen, Frankfurt/Zürich 1974, S.209.

56) Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Juli 1981.

57) Ebenda.

58) Vgl. AUST, E.: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, aaO, S.22.

59) KOTTMANN, G.: Die Bewertung ..., aaO, S. 244.

großen Unternehmen mit einer hohen Verhandlungsstärke gegenüberstehen⁶⁰⁾. Wegen der starken oligopolitischen Konkurrenz, insbesondere seit dem Auftreten der amerikanischen Banken auf der internationalen Ebene, ist die Reaktion der Konkurrenz deutlich fühlbar. Außerdem wurde der Wettbewerb in einigen Ländern, z. B. in Großbritannien, durch staatliche Institutionen noch gefördert⁶¹⁾.

Preis- und Qualitätswettbewerb

Wettbewerb spielt sich im Bankbereich auch auf der Preisebene ab, vor allem aber auf der Qualitätsebene.

In der Preissphäre wird durch die Kontrolle der Preisführerschaft auf dem Geldmarkt die Preisunabhängigkeit der Kreditinstitute erschwert, während in der Qualitätssphäre die rasche Wirksamkeit des Qualitätsmechanismus, besonders bei der Hauptleistung, ein funktionsfähiges Regulativ darstellt⁶²⁾.

"Erst wenn wir außer der Preissphäre die Qualitätssphäre berücksichtigen, wenn wir also Formen der qualitativen Verschiebung ... in die Betrachtung einbeziehen, beginnen wir, das Phänomen des Wettbewerbs in der Bankwirtschaft zu erfassen, wie es sich in der Wirklichkeit darbietet."⁶³⁾

Diese Tatsache ist für die Marketingpolitik im kommerziellen Kreditgeschäft für die Gestaltung und Nutzbarmachung des Leistungsangebotes auf dem Kreditmarkt von großer Bedeutung. Aust weist darauf hin, daß das Dienstleistungsangebot an Breite und Tiefe zugenommen hat⁶⁴⁾. Im Rahmen der empirischen Untersuchung konnte dies für den Bereich des kommerziellen Kreditgeschäfts auf nationaler und internationaler Ebene nur bestätigt werden.

60) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing ..., aaO, S. 21 f.

61) Vgl. ANTHONY, V.S.: Banks and Markets, 3. Aufl., London 1979, S.27.

62) Vgl. AUST, E.: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, aaO, S.121 ff.

63) Ebenda, S. 144.

64) Vgl. ebenda, S. 145.

2.1 Funktion der Banken bei der Kreditvergabe an die Unternehmen

Hauptakteure auf dem Kreditmarkt sind Kreditgeber und -nehmer, wobei die Vermittlerfunktion der Banken erst einen funktionsfähigen Markt schafft⁶⁵⁾. Auf diesem Markt sind die Banken zwar auch selbst Kreditnehmer, in ihrer Hauptfunktion jedoch Kreditgeber und helfen, den Fremdkapitalbedarf von Unternehmen zu decken⁶⁶⁾. Als Kreditvermittlung wird hier nur das Angebot, das die direkte Kreditvergabe ergänzt - wie z. B. die Vermittlung öffentlicher Kredite in der Form des sogenannten Hausbankverfahrens - in die Betrachtung eingeschlossen. Bei der Kreditvergabe besteht ein aktives und ein passives Kreditrisiko⁶⁷⁾.

Aktives Kreditrisiko bedeutet: Ausfall oder nicht fristgerechte Rückzahlung von Krediten, Zinsen, Gebühren und Provisionen, mangelnde Absicherung von Krediten.

Passives Kreditrisiko heißt: Nachteil aus einmal eingegangenen Bindungen, z. B. Zinsänderungen auf Kreditmärkten, vorzeitige Rückforderung selbst aufgenommener Kredite.

Für die Kreditvergabe müssen 4 Voraussetzungen gegeben sein⁶⁸⁾:

1. Bestehen von Leistungsbedarf
2. Kreditwürdigkeit des Unternehmens
3. Kredit ist überhaupt erhältlich
4. Kreditkosten sind tragbar

Der Kredit bietet für das Unternehmen Vorteile (i.d.R. kein Mitspracherecht der Geldgeber; Rückzahlung in nominaler Höhe, keine Gewinnbeteiligung, steuerliche Vorteile) und Nachteile (z. B. befristete Kreditüberlassungsdauer, fester Zins, keine Beteiligung an Verlusten, fixe Liquiditätsbelastung) im Vergleich zu anderen Finanzierungsmöglichkeiten⁶⁹⁾.

65) Vgl. WITTGEN, R.: Moderner Kreditverkehr, München 1970, S. 26.

66) Vgl. RUDOLPH, B.: Die Kreditvergabeentscheidung der Banken. Der Einfluß von Zinsen und Sicherheiten auf die Kreditgewährung, Opladen 1974, S.10.

67) HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb. Opladen 1974, S. 641 ff.

68) Vgl. WITTGEN, R.: Moderner Kreditverkehr, aaO, S. 27.

69) Vgl. PERIDON, L./STEINER, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2. Aufl., München 1980, S. 185 f.

Kreditvergabe aus Sicht des Unternehmens

Wann ist für ein Unternehmen die Kreditaufnahme bei einer Bank lohnend ?

Ausgangspunkt ist ein Kredit, der von zwei Banken, A und B, angeboten wird. Wegen des starken Wettbewerbes wird weiter angenommen, daß die wichtigsten Determinanten des Kredits - wie Kreditvolumen, Laufzeit und Preis - in etwa gleich sind. Als Wettbewerbsmoment treten hier nun die Nebenleistungen, darunter besonders die Dienstleistungen, in den Vordergrund. Unter der Voraussetzung der geringeren Grenzkosten pro abgesetzter Serviceleistungseinheit (bedingt durch höhere "Stückzahlen" der Banken) kann das Unternehmen Kosten sparen, z. B. bei der detaillierten Informationsbeschaffung im Ausland. Die Kostenersparnis wirkt für das Unternehmen wie ein gesenkter Zinssatz. Ist die Qualität der Dienstleistung bei einer Bank größer, bedeutet dies u. U. eine zusätzliche Kostenersparnis.

Insgesamt können die Nebenleistungen eine sich im Preis niederschlagende Wirkung zeigen. Insofern kommt der Optimierung des "Nebenleistungsbündels" - besonders der Dienstleistung - eine große Bedeutung bei den Verhandlungen zu, denn so kann sich eine Verschiebung des kostengünstigsten Gesamtleistungsangebotes ergeben. Dieser Sachverhalt stellt sich graphisch wie folgt dar:

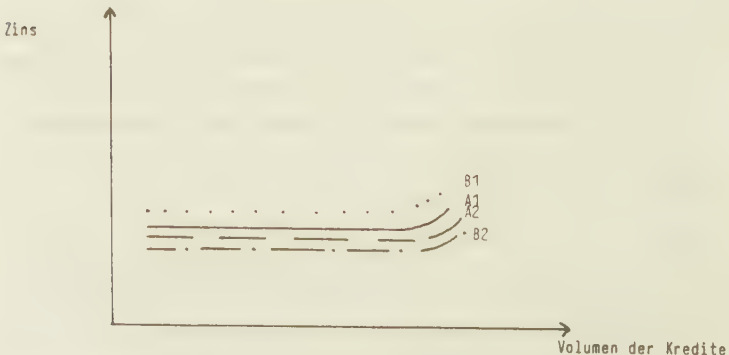


Abb. 4: Auswirkung der Nebenleistungen bei der Kreditvergabe im Unternehmen

A_1 und B_1 sind die Kreditangebote der Banken A und B vor der Optimierung der Nebenleistungen, A_2 und B_2 die Angebote danach. Dadurch ergibt sich aus Sicht des Unternehmens eine Kostenverschiebung, so daß schließlich die Bank B mit dem Angebot B_2 am preisgünstigsten ist.

Kreditvergabe aus Sicht der Bank

Die Kreditvergabe an Unternehmen bedeutet für die Bank die Veranlagung von Finanzmitteln, d.h. eine Investition⁷⁰⁾. Diese Entscheidungssituation kann als Problem der optimalen Portfeuilleentscheidung verstanden werden, wie Markowitz sie entwickelt hat⁷¹⁾.

Für die optimale Portfeuillelesektion der Kreditvergabengestaltung der Bank sind in der Realität sowohl die Aktiv- als auch die Passivseite, d. h. Mittelverwendung und Mittelherkunft zu berücksichtigen. Die Mittelherkunft wird hier nicht beachtet. Zur Durchführung dieses Verfahrens ist es erforderlich, die zu erwartenden Erträge den Risiken gegenüber zu stellen (unter Beachtung der individuellen Nutzenfunktion der Bank). Der Nutzen ist die zu maximierende Größe. Hierbei wird das Risiko durch die Varianz wiedergegeben. Optimal ist die Anlage, bei der entweder unter gegebenem Risiko ein maximaler Ertrag erzielt wird, oder für die bei einem gegebenen Ertrag ein minimales Risiko besteht.

Aus der Summe aller möglichen Anlagen ergibt sich eine Reihe optimaler Anlagen. Dazu die folgende Darstellung⁷²⁾:

70) Dazu im folgenden: BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S.351 ff.

71) Vgl. ebenda, S. 351 f.

72) Entnommen: ebenda, S. 353.

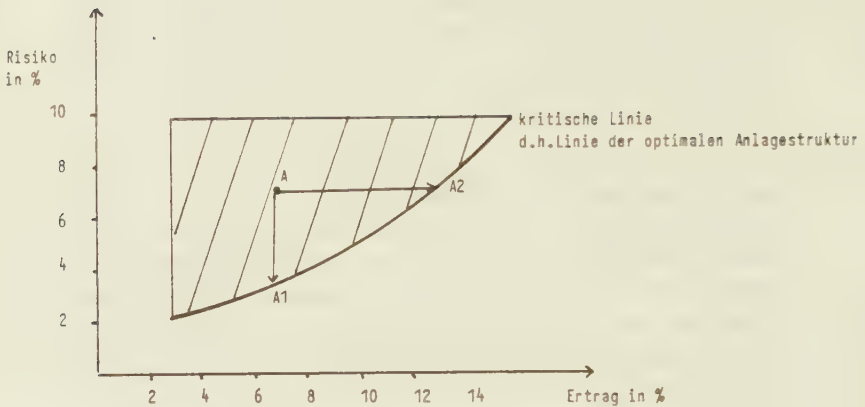


Abb. 5: Optimales Portefeuille bei der Kreditvergabe

Die kritische Linie zeigt alle optimalen Anlagen. Jeder Punkt A, der innerhalb der gezeichneten (schraffierten) Fläche liegt, kann durch einen Punkt ersetzt werden, der die optimale Kombination bei gegebenem Risiko (A_2) oder bei gegebenem Ertrag (A_1) bedeutet. Alle optimalen Punkte liegen auf der kritischen Linie.

In der Realität sind der Anwendung dieses Modells jedoch Grenzen gesetzt:

- Zukünftige Erträge (Zinserträge) sind zwar prognostizierbar, jedoch läßt sich ein "Kreditportefeuille" kaum in Richtung höherer Krediterträge umschichten und auch bei einer Zinsgleitklausel ist dies nur nach dem Ablauf bestimmter Perioden möglich.
- Kosten, die ertragsmindernd wirken, können sich innerhalb der Kreditvertragslaufzeit ändern.
- Problematisch ist die Abschätzung des Risikos im Zusammenhang mit der Kreditvergabe.

Im Rahmen einer Kreditwürdigkeitsprüfung ist es ohnehin oft schwer, die aktuelle Bonität eines kreditwerbenden Unternehmens zu beurteilen. Die zukünftige Ertragsfähigkeit eines Unternehmens zu beurteilen, kann nur relativ grob möglich sein.

- Grundsätzlich ist zu bedenken, ob Banken überhaupt bereit sind, auf Grund eines höheren Ertrages ein höheres Risiko in Kauf zu nehmen, wie dies das Modell des optimalen Portefeuilles fordert.
- Die in der Wirklichkeit zu berücksichtigende Mittelherkunft bedeutet eine weitere Komplikation im Hinblick auf die qualitative Transformationsfunktion.

2.2 Rolle des Marketing im Kreditwettbewerb der Banken

Grundsätzlich ist die Einführung und Förderung von Marketing eine Reaktion auf den verstärkten Wettbewerb und engere Märkte. Insofern bedeutet die bewußte Aufnahme der Käuferwünsche und die Umsetzung in kundenproblemorientierte Angebote auch eine Wettbewerbsförderung.

Die Marktforschung der Banken dient u.a. der vertieften Information, um so schneller und präziser reagieren zu können (d.h. erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit).

Die verstärkte Leistungsbereitschaft der Banken führt zu einer Besserversorgung der Unternehmenskunden.

Eine verstärkte Kommunikation mit der Marktgegenseite bedeutet generell eine Förderung der Markttransparenz.

Die Standortpolitik der Banken, auch im internationalen Bereich, wirkt mobilitätsfördernd (räumliche Angebotsbreite und -tiefe). Der starke Wettbewerb im internationalen Bereich führt auch dazu, daß die Banken auf den Teilmarkt der nächst kleineren Zielgruppe des kommerziellen Kreditgeschäfts (mittlere Unternehmenskunden) ausweichen, so daß sich der Wettbewerbsdruck "nach unten" fortsetzt.

Aus Sicht der Banken ändert Marketing nichts an den grundsätzlichen Unternehmenszielen, sondern versucht diese zu fördern⁷³⁾.

73) Vgl. WINKELMANN, K.: Marketing und Gesamtverantwortung, in: Sparkasse 10/ 1980, S. 337.

Der Kern des Marketing liegt nicht in einer "Kundenbeglückung"⁷⁴⁾, so daß die Wettbewerbsförderung eher ein Nebeneffekt ist.

In der erhöhten Leistungsbereitschaft liegt aber auch die Tendenz der Produktdifferenzierung aus Gründen des Präferenzwettbewerbs. Die Dienstleistungen werden i.d.R. nicht an potentielle Kunden abgegeben, sondern sollen den bestehenden Kundenstamm enger an die Bank binden⁷⁵⁾. Die "Politik der kleinen Mittel" im Preisbereich sucht dem scharfen Preiswettbewerb zu begegnen.

2.3 Rechtliche Aspekte des Wettbewerbs im kommerziellen Kreditgeschäft

Der Handlungsspielraum der Kreditinstitute wird in wettbewerbllicher Hinsicht durch verschiedene rechtliche Vorschriften eingeengt⁷⁶⁾.

1. Bankaufsicht auf Grundlage des KWG,
2. Staatliche Einflüsse z. B. durch GWB, HGB, BGB, AktG, Wechselgesetz usw.
3. Interventionsmöglichkeit der Deutschen Bundesbank,
4. Bindung durch gruppenspezifische Zielsetzungen der Kreditinstitute,
5. Kooperationsbedingte Einflüsse auf das Marktverhalten.

Der Kreditbereich wird im GWB als Ausnahmebereich anerkannt. Diese Regelung wird durch den § 102 GWB fixiert, der Bezug nimmt auf die §§ 1 und 15 sowie § 38 Abs. 1 Nr. 11 GWB. Dies bedeutet, daß nach § 102 GWB die §§ 1 und 15 nicht anzuwenden sind, wenn Tatbestände vorliegen, die der Überwachung oder Genehmigung durch das KWG unterliegen. Folglich liegt keine generelle Freistellung vom GWB vor⁷⁷⁾. Eine Freistellung von Verträgen und

74) Vgl. WINKELMANN, K.: Marketing ..., in: Sparkasse 10/1980, S.337.

75) Vgl. MEYER zu SELHAUSEN, H.: Quantitative Marketing-Modelle ..., aaO, S. 116.

76) Vgl. GRIESEL, H.: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, Untersuchungen über das Spar-, Giro- u. Kreditwesen, Hg. VOIGT, F., Bd. 96, Berlin 1978, S. 75.

77) Vgl. ebenda, S. 75 f.

Beschlüssen kann nach § 102 Abs. 1 GWB nur erfolgen, wenn diese dem Aufsichtsamt für das Kreditwesen gemeldet werden. Dies geschieht in der Praxis zumeist vorsorglich, um Rechtsunsicherheiten entgegenzuwirken⁷⁸⁾.

Wegen der möglichen gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen, die aus dem Bankrott eines Kreditinstitutes entstünden, hat der Gesetzgeber in der BRD versucht, die mit der Kreditvergabe zwangsläufig verbundenen Risiken zu begrenzen. Deswegen wurden im KWG Vorschriften zum Eigenkapital und zur Liquidität (§§ 10, 11 und 12 KWG) der Kreditinstitute sowie zur Regelung von Großkrediten (§§ 13 und 14 KWG) und zur Vorlage von Kreditunterlagen für Kredite ab DM 50.000,-- (§ 18 KWG) erlassen.

Die unternehmerische Bewertung der Bonität des kreditbeantragenden Unternehmens ist jedoch keiner gesetzlichen Regelung unterworfen. Diese muß gerade in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung in qualitativer Hinsicht den einzelnen Banken selbst überlassen bleiben, weil die zu bewertenden zukünftigen Einflüsse (Risiken) auf die Bonität der Unternehmen nicht durch gesetzgeberische Maßnahmen reduziert werden können.

Im Wettbewerb kann es keine sicheren Erwartungen geben. Der zukünftige Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit muß eine unsichere Größe bleiben⁷⁹⁾.

3. Übertragungsmöglichkeiten des Marketing aus anderen Bereichen

3.1 Marketing im Mengengeschäft

In der Entwicklung des Bankmarketing haben, wie erwähnt, zunächst Überlegungen zum Mengengeschäft im Vordergrund gestanden. Entscheidendes Moment hierfür war die Gewinnung einer neuen Kundengruppe, die nur wenig Bankerfahrung besaß.

78) Vgl. GRIESEL, H.: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, Untersuchungen ..., aaO, S. 76.

79) Vgl. AUST, E.: Der Wettbewerb ..., aaO, S. 41.

Die Schwerpunkte des Mengengeschäftsmarketings liegen vorwiegend im Bereich der Absatzmethode und in einer gezielten Werbung⁸⁰⁾. Banken sammelten hier erste Erfahrungen mit der Verkaufs- und Kundenorientierung und dem Medium der Werbung.

Wenn die Gewichte und Akzente im Firmenkreditgeschäft auch grundsätzlich anders gesetzt werden müssen, liegen jedoch verwertbare Erfahrungen aus dem Mengengeschäft vor (in der BRD):

- Marktforschung, d. h. Erfahrung in der Informationsverarbeitung und der Systematisierung von Informationsauswertung z. B. beim Marketing-Informationen-System. Grundlegende Methoden der Marktforschung bleiben zudem gleich.
- Erfahrungen in der Erarbeitung problemlösender Leistungsangebote
- Kundenorientierte Beratung und Dienstleistung
- Kenntnisse in der Bankwerbung und Öffentlichkeitsarbeit
- Marktbezogene Absatzpolitik

Entscheidend aber dürfte die marktorientierte Einstellung sein, die die Bank im Rahmen des Privatkundengeschäfts als Ergebnis des Lernprozesses gewonnen hat.

3.2 Marketing für Investitionsgüter

Wegen der zeitlich früheren Einführung des Marketings im Industriegüterbereich ist zu prüfen, ob hier grundsätzliche Übertragungsmöglichkeiten bezüglich der Methoden und Vorgehensweisen für Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft bestehen.

Dieser Versuch erscheint zwar zunächst überraschend, es kann aber darauf hingewiesen werden, daß die Mellon National Bank & Trust Company in Pittsburgh im Zusammenhang mit dem Kreditgeschäft 1964 ein Absatzprogramm entwickelte, das sich in Organisation und Planung wenig von dem der Einführung eines neuen Autotyps oder einer neuen Zigarettenmarke unterschied⁸¹⁾.

80) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Firmengeschäft, in: bm 3/1976, S. 17.

81) Vgl. SÜCHTING, H.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, in: Bank - Betrieb, 2/1967, S. 42.

Für einen Vergleich würde sich aus dem Industriebereich die Investitionsgüterbranche anbieten, weil es sich zum einen - wie im kommerziellen Kreditgeschäft - um einen abgeleiteten Bedarf nach Gütern bzw. Dienstleistungen handelt und zum anderen um Märkte, bei denen nur Unternehmen als Anbieter oder Nachfrager auftreten⁸²⁾.

Wie bei der Bankbeziehung kommt es auch beim Investitionsgüterunternehmen oft zu einer längerfristigen Kundenbeziehung und zu einer Vertrauensbildung, die für die Geschäftstätigkeit notwendig ist⁸³⁾. Beide Märkte weisen oligopolistische Marktformen auf. Die Preisbildung erfolgt wegen der besonderen Probleme der Kostenzurechnung (z. B. bei Kundendienstleistungen) auf den genannten Märkten vor allem im Wettbewerb mit der Konkurrenz⁸⁴⁾. Die Verhandlungsmacht ist auf dem Investitionsgütermarkt grundsätzlich ähnlich der auf dem Markt für Unternehmenskredite. Je größer die Verhandlungsmacht des Nachfragers ist, desto mehr muß auf seine Wünsche eingegangen werden.

Trotz einer Reihe von Verschiedenheiten kommt Duus zu dem Ergebnis " ..., daß es sich beim Absatz von Bankdienstleistungen grundsätzlich um die gleichen Vorgänge handelt wie beim Verkauf von Sachen"⁸⁵⁾.

Diese Feststellung ist von Bedeutung, wenn gleiche Methoden und Vorgehensweisen im kommerziellen Kreditmarketing angewendet werden sollen (z. B. Wertanalyse). Eine Gegenüberstellung marketingpolitischer Instrumente (von Duus) in Bank- und Industriebetrieben zeigt der Anhang I.

82) Vgl. DUUS, O.: Der Einsatz absatzpolitischer Mittel bei Bank- und Industriebetrieben, Schriftenreihe Betriebswirtschaftlicher Vergleich, Bd. 1, Hg. ENDERS, W., Bielefeld 1973, S. 38.

83) GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, Stuttgart 1980, S.19.

84) Ebenda, S. 92.

85) DUUS, O.: Der Einsatz absatzpolitischer Mittel ..., aaO, S.175.

Teil II

Kommerzielles Kreditgeschäft -

Markt, Zielgruppen, Kreditinstitutsgruppen

1. Darstellung des Marktes im kommerziellen Kreditgeschäft

Mit der verstärkten internationalen Arbeitsteilung und dem zunehmenden Wettbewerb in den 60er Jahren nahm der Trend vieler Unternehmen zum "going international" zu. Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren noch beschleunigt und erfaßt (nicht nur in der BRD) mehr und mehr auch die mittelständischen Unternehmen.

So unterhielten die großen deutschen multinationalen Unternehmen im Durchschnitt in 14 Ländern Produktionsstätten, während bei mittelständischen Unternehmen mit Auslandstätigkeit im Durchschnitt zwei ausländische Produktionsstätten bestanden⁸⁶⁾.

Die Ursachen für die Internationalisierung waren vielfältig und sind mit der unterschiedlichen Entwicklung von Güter- und Geldmärkten interdependent verknüpft; hier läßt sich u. a. aufzählen⁸⁷⁾:

- Sicherung und Erschließung von Absatzmärkten
- Unterschiedliche Produktionskostenverläufe in den einzelnen Ländern
- Versuch, protektionistischen Tendenzen zu begegnen
- Nicht hinreichende Ertragskraft von Unternehmen im nationalen Raum
- Unterschiedliche volkswirtschaftliche Entwicklungen im internationalen Bereich
- Industrialisierungsansätze in verschiedenen Entwicklungsländern
- Veränderung wichtiger Währungen

86) Vgl. Monatsberichte der DBB, Januar 1981, S. 28. STEINMANN, H.: Zunehmende Internationalisierung von Mittelbetrieben, in: Sparkasse, S. 368 f (bezogen auf mittelständische Betriebe in Mittelfranken).

87) Vgl. ebenda. KÜHNEN, H.: Banken im Brennpunkt des wirtschaftlichen Strukturwandels, in: Zeitschrift für das Gesamte Kreditwesen (ZFGK), 6/1979, S. 229. MOCK, A.: Die zukünftige Rolle der dtsh. Industrie in der Weltwirtschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 2/1979, S. 118.

Diese Faktoren unterlagen strukturellen Veränderungen in der Weltwirtschaft und verschoben sich im Laufe der Zeit im Maß ihrer Bedeutung untereinander.

Die Verlagerung des Wettbewerbs vom Produkt zum Wettbewerb um Produktionsfaktoren spiegelt sich in der Investitionstätigkeit der Unternehmen im Ausland wieder⁸⁸⁾.

Für die BRD haben sich Direktinvestitionen (unmittelbare und mittelbare) im Ausland für den Zeitraum von 1976 bis 1978 folgendermaßen entwickelt⁸⁹⁾.

Tabelle 1: Unmittelbare und mittelbare Direktinvestitionen im Ausland in Mio DM

Jahr	DM
1976 (Ende)	43.102
1977 (Ende)	46.538
1978 (Ende)	52.116

Das Volumen der unmittelbaren und mittelbaren Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland ist im Vergleich zum Auslandsvermögen anderer Industrieländer eher bescheiden.

So beträgt der Buchwert britischer Kapitalanlagen im Ausland Ende 1976 rd. 75 Mrd. DM, der der US-Amerikaner rd. 320 Mrd. DM⁹⁰⁾.

Die regionalen Schwerpunkte der unmittelbaren Direktinvestitionen deutscher Investitionsanlagen lagen dabei für das Jahr 1978 in folgenden Ländern⁹¹⁾.

88) Vgl. KUSKE, H.-M.: Finanzierung multinationaler Unternehmen. Das Bankgeschäft am internationalen Kapitalmarkt, Veröffentlichung des Institutes für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität Köln, Hg.: BÜSCHGEN, H.E. et al., Wirtschaftswissenschaftliche Reihe, Bd.XXV, Frankfurt 1973, S. 8 f.

89) Monatsberichte der DBB, Januar 1981.

90) Monatsberichte der DBB, April 1979.

91) Monatsberichte der DBB, Januar 1981.

Tab. 2: Regionale Schwerpunkte der Investitionstätigkeit
deutscher Investoren

	in Mio DM	Anteil in %
alle Länder	52.116	100
Europa	30.468	58,5
darunter:		
Schweiz	5.999	11,5
EG	19.230	36,8
darunter:		
Frankreich		
USA	8.185	15,7
Brasilien	4.424	8,5

Betrachtet man die Unternehmensfinanzierung in ihrer Entwicklung, so sind Veränderungen im Verschuldungsgrad der deutschen Unternehmen feststellbar, die Eigenkapitalquote sank kontinuierlich.

Tab. 3: Eigenmittelausstattung deutscher Unternehmen
in % der Bilanzsumme⁹²⁾.

Jahr:	1965	1970	1972	1974	1976
Alle					
Unter-	29,8	26,7	24,6	23,7	23,1
nehmen					

Im Vergleich dazu liegt die Eigenmittelausstattung der Unternehmen in USA, GB und der Schweiz bei ca. 50 % der Bilanzsumme⁹³⁾.

Gründe für diese Entwicklung sind in einer Verschlechterung der Ertragslage seit den 70er Jahren, in einem schnelleren Wachstum von Forderungen und Verpflichtungen als von Sachwerten in Anlagen und Vorräten zu sehen⁹⁴⁾.

92) Monatsberichte der DBB, Oktober 1978.

93) Vgl. HACKL, M.: Neuere Entwicklung im Kreditgeschäft der Banken, in: Die Bank, 3/1979, S. 117.

94) Monatsberichte der DBB, Oktober 1978.

Die oben skizzierte Entwicklung, vor allem die starke Internationalisierung, hat auf die Geschäftstätigkeit der Kreditinstitute quantitative und qualitative Auswirkungen gehabt. Neben den britischen Banken sind insbesondere die US-amerikanischen Institute Motor dieser Entwicklung gewesen. Deutsche Kreditinstitute folgten Ende der 60er Jahre diesem Trend.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der amerikanischen Banken war die gezielte Entwicklung ihres Marketingsystems. Das Auftreten vorwiegend großer Kreditinstitute auf dem internationalen Markt ist schon durch die mit dem Aufbau eines internationalen Standortnetzes verbundenen hohen Kosten bedingt. Zudem sind neben dem erforderlichen Know how große finanzielle Ressourcen - nicht nur als Risikokapital - notwendig, weil sich die Auslandsniederlassungen oft erst nach Jahren selbst tragen⁹⁵⁾.

Für die Internationalisierung des Bankgeschäfts lassen sich, abgesehen von der These "banks follow industries"⁹⁶⁾ (was ganz deutlich für die US-Banken erkennbar ist, die den US-Industrieunternehmen in den 60er Jahren nach Europa folgten)⁹⁷⁾, noch weitere Gründe finden:

USA:

Das u. a. durch die Kreditvergabe an US-Unternehmen im Ausland bedingte Zahlungsbilanzungleichgewicht führte für die US-amerikanischen Banken zu Kapitalverkehrskontrollen, die durch verschiedene Programme ermöglicht werden sollten⁹⁸⁾:

1. Foreign Direct Investment Program
2. Interest Equalisation Tax
3. Voluntary Foreign Credit Restraint Program

95) FRIDERICHs, H. Expansives Auslandsgeschäft der deutschen Banken, in: ZFGK 6/1979, S. 223.

96) Ebenda, S. 222.

97) Vgl. STEUBER, U.: Internationale Banken, Auslandstätigkeit von Banken bedeutender Industrieländer, HWAA-Studien zur Außenwirtschaft und Entwicklungspolitik, Hg.: HOLTHUS, M. et al., Hamburg 1974, S. 27.

98) Vgl. ROUSSAKIS, E.N.: Modelle im internationalen Bankwesen, in: ZfGK, 2/1980, S. 54 f.

Um diesen Programmen begegnen zu können, gingen die US-Commercial Banks an ausländische Kapitalmärkte.

Die Federal Reserve Regulation Q führte zu einer stärkeren Einlagenbeschaffung über ausländische Geld- und Kapitalmärkte (vorwiegend London).

Das Federal Reserve Board ließ zwischen 1970 - 1973 die Errichtung von Geschäftsstellen im Ausland mit begrenztem Service für eine Reihe von US-Banken zu. Dies belebte den internationalen Wettbewerb weiter. In diesem Zusammenhang ergab sich eine Verstärkung der Aktivitäten auf den Bahamas und den Cayman-Inlands, über die eine gut funktionierende Verbindung zu den Euromärkten bestand.

EUROPA:

Folgende Faktoren trugen für europäische Banken zu einer Internationalisierung im Bankgeschäft bei⁹⁹⁾:

- Wettbewerbsdruck durch die US-Banken
- Unterschiedliche Steuer- und Bankgesetzgebungen
- Auswirkung der gesteigerten Wirtschaftskraft der EG
- Bewegung von Geld- und Kapitalmärkten durch Regelung der monetären Überschüsse der Öl-Produzenten¹⁰⁰⁾
- Verschuldungsentwicklung westlicher Industrieländer und von Entwicklungsländern
- Entstehen eines Bedarfs an internationalen Bankleistungen durch die Auslandstätigkeit vieler Unternehmen.

1.1 Die Marktgröße

1.1.1 Im nationalen Bereich

Einen Überblick über die Größe des Kreditmarktes in der BRD für Kredite an inländische Unternehmen und selbständige Personen gibt

99) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing ..., aaO, S. 24; de LICHTERBUER, C.D.: International Financial Markets in Europe, Vortrag auf dem VI. Internationalen Bankseminar der AIESEC, 6.10.1980 - 10.10.1980 in Bad Homburg.

100) Vgl. de LICHTERBUER, C.D.: International Financial Markets in Europe, Vortrag ..., aaO.

die folgende Tabelle¹⁰¹⁾.

Tab. 4: Kredite an inländische Unternehmen und
selbständige Personen

Jahr	Kredit in Mio DM	Wachstumsrate in %
1970	238.506	
1971	278.313	16,7
1972	327.724	17,8
1973	357.412	9,1
1974	384.996	7,7
1975	396.054	2,8
1976	427.268	7,8
1977	456.623	6,8
1978	491.952	7,7
1979	547.683	11,3
1980 Dez.	723.551 ¹⁰²⁾	32,1

Betrachtet man die Entwicklung im Detail (Anhang III), ergibt sich folgende Situation.

Die Führung bei der Kreditvergabe an Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Privatpersonen im Jahre 1970 mit einem Marktanteil von 36,2 % haben die Kreditbanken kontinuierlich (auf 25,9%) an die Sparkassenorganisation mit einem Anteil von 36,9 % (nach 32,2 - 1970) im Jahre 1980 abgegeben. Daneben sind im gleichen Zeitraum die Anteile der Kreditgenossenschaften (von 10,8 auf 13,1 %) und der Realkreditinstitute (von 7,0 auf 14,8 %) stark gestiegen.

Faßt man den kurzfristigen Bereich ins Auge, setzt sich der stetige Rückgang an Marktanteilen von 54,5 % im Jahre 1970 auf 45,4 % im Jahre 1980 bei den Kreditbanken fort und zwar gleichermaßen bei Großbanken als auch bei Regionalbanken und sonstigen Kreditbanken.

101) Monatsberichte der DBB.

102) Umstellung in Statistik.

Für die Girozentralen fiel der Anteil im angegebenen Zeitraum von 8,2 % auf 7,8 %, während er bei den Sparkassen von 18,9 % auf 23,1 % stieg. Auch die Kreditgenossenschaften und Zentralbanken konnten in der gleichen Dekade Zuwächse von 13,6 % auf 17,5 % bzw. von 2,5 % auf 3,5 % erzielen. Dennoch blieb der privatrechtliche Bankensektor Marktführer im kurzfristigen Kreditbereich. Ausländische Banken sind in der BRD vorwiegend im kurzfristigen Bereich engagiert.

Bei den mittelfristigen Krediten schwand der Marktanteil der Kreditbanken von 41,8 % (1970) auf 32,8 % (1980), wobei insbesondere die Großbanken einen starken Rückgang zu verzeichnen hatten und zwar von 21,6%(1970) auf 15,8%(1980). Bei den Girozentralen sank der Anteil im gleichen Zeitraum von 18 % auf 15,1%. Deutlich erhöhte sich der Anteil der Zentralbanken von 2,6 % auf 4,8 %, der der Sparkassen von 12,4 % auf 16,3 % und der der Kreditgenossenschaften von 6,9 % auf 16,6 %, jeweils betrachtet für den angegebenen Zeitraum. Für die Kreditinstitute mit Sonderaufgaben sank der Marktanteil im gleichen Zeitraum klar um 11,4 % auf 5,8 %.

Die Kreditbanken haben im langfristigen Kreditbereich ihre Position bei den Marktanteilen von 1970 bis 1978 geringfügig ausgebaut und zwar von 18,3 % auf 19,5 %. Von 1978 bis 1980 fiel diese jedoch auf 15 % zurück. Der Marktanteil der Girozentralen sank von 19,3 % (1970) auf 17,7 % (1980). In der gleichen Zeitspanne stieg bei den Sparkassen der Anteil von 18,3 % auf 23 %, ebenso wie bei den Kreditgenossenschaften von 9,3 % auf 10,4 % und den Realkreditinstituten von 14,6 % auf 24, % an.

Der mittelfristige Kreditbereich wies bei allen Bankgruppen das geringste Wachstum in der Dekade von 1970 - 1980 auf (92,5 %). Der kurzfristige Bereich erhöhte sein Volumen im gleichen Zeitraum um 123,2 %. Auffallend ist die starke Steigerung des Kreditvolumens aller Bankgruppen bei den langfristigen Krediten, die in der oben angegebenen Zeitspanne um 309 % erhöht wurde.

Das Wachstum der gesamten langfristigen Kreditnachfrage wird auf verschiedene Faktoren zurückgeführt. In der historischen Entwicklung der Nachkriegszeit spielte vor allem die Regenerationswirkung nach der Währungsreform eine Rolle, so daß auf Grund langsam wieder steigender Einlagenbestände auch eine wieder langfristige Kreditvergabe möglich wurde¹⁰³⁾.

Im Zusammenhang mit der gesunkenen Eigenkapitalquote bedeutet die verstärkte Aufnahme langfristiger Fremdkapitalien, daß Fremdkapital zum gewissen Maß eine Art Eigenkapitalsurrogat darstellt. Der Trend einer kapitalintensiveren Fertigung hält an und hat Auswirkungen auf diese Entwicklung¹⁰⁴⁾. Auch die wachsende Internationalisierung wirkt fördernd auf diese Tendenz¹⁰⁵⁾.

Eine steigende Anzahl der für Großkredite aufnahmefähigen Unternehmen sowie eine Verlagerung von Schuldscheindarlehen auf Bankkredite, hatte Auswirkungen in dieser Richtung¹⁰⁶⁾.

Bei der Betrachtung der Kreditnehmerstruktur nach Wirtschaftsbe-
reichen fällt die starke (absolute) Position des verarbeitenden
Gewerbes auf (Anhang IV). Das Kreditwachstum betrug für diesen
Wirtschaftszweig von 1970 bis 1980 108,5 %. Für den Handel
betrug dieses Wachstum sogar 244,1 % im angegebenen Zeitraum.
Die Kreditaufnahme stieg bei dem Bereich Land- und Forstwirtschaft
in der Zeitspanne um 58,1 %. Der Bereich Verkehrs- und Nachrich-
tenübermittlung steigerte sein Kreditaufnahmenvolumen um 127,1 %
(Näheres Anhang IV).

1.1.2 Internationaler Bereich

Um ein Bild über die Größe des internationalen Marktes zu geben,
seien zur Verdeutlichung einige internationale Marktentwicklungen

103) Vgl. MÜHLHAUPT, L.: Strukturwandlungen im westdeutschen Bank-
wesen, Schriftreihe des Institutes für das Kreditwesen der
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Bd.1, Wiesbaden
1971, S. 143.

104) Vgl. HACKL, M.: Neuere Entwicklung ..., aaO, S. 117.

105) Vgl. ebenda, S. 118.

106) Vgl. PLASSMANN, O.: Der industrielle Großkredit, in: ZfGK,
6/1979, S. 235.

dargestellt. Statistisch dürfte der Versuch einer umfassenden, detaillierten Erfassung schwierig sein, vor allem direkte Vergleiche sind kaum möglich.

Tab. 5: Entwicklung des Euromarktes in Mrd. \$

Jahr	Eurokredit ¹⁰⁷⁾ incl. außereurop. Geschäft	Eurokredit ¹⁰⁸⁾ excl. außereurop. Geschäft
1969	50	40
1970	65	57
1971	81	71
1972	110	92
1973	160	132
1974	215	177
1975	250	205
1976	310	247
1977	380	300
1978	485	375
1979	635	-

Die Größe des Eurokreditmarktes (incl. außereuropäisches Geschäft) stieg von 1969 bis 1978 um 870 %, die des Eurokreditmarktes (exkl. außereuropäisches Geschäft) von 1969 - 1978 um 752 %.

Wegen der besonderen Bedeutung und Größe der US-amerikanischen Banken auf dem internationalen Markt soll ihre Entwicklung hier am Beispiel des Bilanzvolumens ihrer ausländischen Niederlassungen dargestellt werden.

107) BRESSER, K.L.: Market Position and Market Behavior of foreign Banks in Europe, Vortrag auf dem VI. Internationalen Bankseminar der AIESEC, aaO, Quelle: Morgan Guaranty Trust Co., World Financial Markets.

108) Entnommen: CRAMER, M.: Das internationale Kreditgeschäft der Banken. Struktur, Risiken und Kreditentscheidungsprozeß, Wiesbaden 1981, S. 29, Quelle: Jahresberichte der BIZ.

Tab. 6.: Entwicklung des Bilanzvolumens ausländischer
Niederlassungen von US-Banken in Mrd. \$ ¹⁰⁹⁾

Jahr	Total	davon Forderungen an ausl. Nichtbanken
1970	47,3	11,6
1971	59,9	17,4
1972	78,2	22,4
1973	121,9	33,7
1974	151,9	46,8
1975	176,5	53,9
1976	219,4	64,1
1977	258,9	76,6
1978	306,8	80,9
1979	364,2	88,0
1980 Okt.	381,0	97,3

Das Bilanzvolumen (Total) stieg um 705,5 % und die Forderungen an ausländische Nichtbanken um 738,8 %; beide Zahlenangaben gelten für die Zeitspanne von 1970 bis Okt. 1980.

Bei den Unternehmenskrediten im internationalen Bereich nehmen vor allem die multinationalen Unternehmen - darunter besonders die US-amerikanischen - eine besondere Stellung ein. So entfielen an kurz- und mittelfristigen Bankausleihen auf dem Euromarkt im Jahre 1976 allein ca. 40 % an US-Multinationals, an deutsche ca. 11 %, an japanische ca. 16 % und an die übrigen Länder ca. 26 % ¹¹⁰⁾.

Einen Überblick über die kommerzielle Kreditvergabe der Schweizer Banken stellt die folgende Statistik dar ¹¹¹⁾.

109) Federal Reserve Bulletin, Foreign Branches of US-Banks.

110) Vgl. CRAMER, M.: Das internationale Kreditgeschäft ..., aaO, S. 21.

111) Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1973 - 1979, Schweizerische Nationalbank.

Tab. 7: Kommerzielle Kredite Schweizer Banken in Mio SFR

Jahr	Total	Ausland	Auslandsanteil in %
1971	74.825	25.005	33,4
1972	80.911	29.237	36,1
1973	87.330	33.268	38,1
1974	90.020	34.160	37,9
1975	99.811	38.285	38,4
1976	110.030	43.231	39,3
1977	115.358	45.249	39,2
1978	125.139	47.370	37,9
1979	139.742	61.420	43,9
1980	146.926	69.133	47,3

Setzt man für die BRD den Auslandsanteil der am Auslandsgeschäft im wesentlichen beteiligten deutschen Bankengruppen (Kreditbanken, Girozentralen und Zentralkassen) in Relation zu ihrem gesamten kommerziellen Kreditvergabevolumen, ergibt sich eine Steigerung von 4,5 % im Jahre 1973 auf 21,4 % im Jahre 1981¹¹²⁾.

2. Zielgruppen im kommerziellen Kreditgeschäft

Voraussetzung für zielgerichtete Marketingaktivitäten ist die probate Markterfassung und Marktaufteilung in verschiedene Marktsegmente¹¹³⁾. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die unterschiedlichen Segmente mit einem segmentspezifischen Instrumentarium erfassen und bearbeiten zu können¹¹⁴⁾.

Je enger die Wachstumsmöglichkeiten auf den Märkten werden, desto exakter muß die Zielgruppe erfaßt werden. Es wird von einem bisher undifferenzierten zu einem differenzierten oder konzentrierten Marketing übergegangen. Mit zunehmender Homogenität der jeweiligen Zielgruppe gelingt die Erfassung und Ausrichtung auf die Zielgruppen immer besser. Vor allzu "homogenen" und kleinen Marktsegmenten

112) Siehe Anhang XI.

113) Vgl. MEFFERT, H.; Marketing. Einführung in die Absatzpolitik. Mit Fallstudie von VW-Golf, 5. Aufl., Wiesbaden 1980, S.233.

114) Vgl. TIETZ, B.: Marketing, aaO, S. 315.

tierungen ist jedoch zu warnen, da eine "Übersegmentierung"¹¹⁵⁾ zur Ineffizienz am Markt führt. Die Markterfassung, -analyse und -bearbeitung der gewählten Marktsegmente verursacht Kosten, die in Relation zu den Erträgen möglicher Marktsegmentstrukturierungen zu setzen sind. Theoretisch ist die Marktsegmentierung optimal, bei der die Grenzkosten der Marktsegmentierung und des entsprechenden Absatzinstrumentariums gleich deren Grenzerlösen sind¹¹⁶⁾. Dieser Ansatz ist jedoch mit den üblichen marginaltheoretischen Schwierigkeiten verbunden. In einem entscheidungsorientierten Marketingansatz im Bereich der Praxis muß die Zielgruppe klar erfaßbar sein. Im Vordergrund steht nicht (und dies ist auch für den Ansatz von Zielgruppenbildungen in dieser Arbeit entscheidend), warum eine solche Segmentierung gewählt wurde, sondern vielmehr, wie sie unternehmenszielorientiert genutzt werden kann¹¹⁷⁾.

2.1 Möglichkeiten der Marktsegmentierung

In der bankbetrieblichen Praxis (bei Universalbanken) und auch in der Literatur ist die generelle Einteilung der Kundschaft in die folgenden drei Hauptsegmente üblich¹¹⁸⁾:

1. Breite Privatkundschaft (Mengengeschäft)
2. Vermögende Privatkundschaft (Individualgeschäft)
3. Unternehmen (Firmengeschäft)

Ogleich sich der Firmenkunde klar von der anderen Bankkundschaft abgrenzen läßt, ist diese Marktsegmentierung für eine wirksame Markterfassung und -bearbeitung insuffizient, so daß eine weitere Subsegmentierung notwendig erscheint.

In Anlehnung an Marktsegmentierungsansätze im Privatkundengeschäft oder aus dem allgemeinen Konsumgütermarketing könnte man versuchen,

115) BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 124.

116) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing..., aaO, S. 226.

117) Vgl. BAUER, E.: Markt-Segmentierung als Marketing-Strategie, Diss. Marburg 1975, S. 68.

118) JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 8; GOEDECKE, K./STELZNER, J.: Bankmarketing, aus: Dienstleistungsmarketing, Hg. FALK, B., Landsberg a.L. 1980, S. 71 ff.

käuferverhaltensorientierte Zielgruppenbildungen vorzunehmen. Das Käuferverhalten ist ein viel diskutierter Punkt in wissenschaftlichen Veröffentlichungen über Marketing¹¹⁹⁾.

Es lassen sich 4 Grundtypen von Kaufentscheidungen bilden, bei denen ein jeweils unterschiedliches Verhalten der Käufer besteht¹²⁰⁾.

	Haushalt	Unternehmen
Individuum	Kaufentscheidung als Konsument	Kaufentscheidung des Repräsentanten
Kollektiv	Kaufentscheidung von Familien	Kaufentscheidungen des Einkaufergremiums (Buying-Center)

Abb. 6: Grundlagen von Kaufentscheidungen

Im Mittelpunkt der Überlegungen zur Kaufentscheidung standen früher auch bei Unternehmen die Individualentscheidungen. Kollektive Kaufverhaltensmodelle berücksichtigen unterschiedliche Zielsetzungen und mögliche Konflikte bei Entscheidungen¹²¹⁾.

Bei Unternehmen ist die Theorie des Buying-Centers von großer Relevanz. Innerhalb der Gruppe laufen individualpsychologische Prozesse ab, die mit Verhaltensmerkmalen des Einkäufers verbunden sind und die mit den anderen Gruppenmitgliedern zu koordinieren sind, so daß die interpersonelle Komponente entscheidend wird.

Juncker nennt im Firmenkreditgeschäft als psychologische Einteilungskriterien¹²²⁾:

1. Pionierunternehmer (risikobewußt)
2. Konservativer Unternehmer (lehnt Fremdfinanzierung ab)
3. Techniker-Unternehmen (Trend zur Sorglosigkeit bei der Finanzierung)
4. Verkäufer-Unternehmer (umsatzorientiert).

119) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 108.

120) Entnommen: Ebenda.

121) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 110 u. 140 ff.

122) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.38.

Diese Merkmale dürften in der Realität schwer faßbar sein und eignen sich daher kaum. Deshalb sollen hier Kriterien herangezogen werden, die in einem direkten und leicht ermittelbaren Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen. Folgende Abgrenzungsmöglichkeiten können hier genannt werden¹²³⁾:

- Umsatzgröße
- Emissionsfähigkeit des Unternehmens
- Unternehmensgröße (Umsatz, Beschäftigte)
- Branche
- Import- bzw. Exportaktivitäten
- Regionales Tätigkeitsfeld von Unternehmen
- Inlands- und Auslandskunden
- Produktnachfrage einer Kundengruppe
- Regionales Tätigkeitsfeld von Konkurrenzbanken

Eine gute Segmentierungspolitik sollte vier Merkmale aufweisen¹²⁴⁾:

1. Die Teilmarktgröße muß den Einsatz eines eigenen Marketingprogramms rechtfertigen.
2. Die Zielgruppen müssen kostenmäßig vertretbar zu erfassen und zu messen sein.
3. Die Segmente müssen absatzmäßig bedeutend sein.
4. Die Zielgruppen müssen rechnungsmäßig erfaßt werden können.

2.2 Marktsegmentierung in der Praxis

In der Praxis wird eine generalisierende Einteilung der Unternehmenskundschaft in folgende Gruppen vorgenommen:¹²⁵⁾

1. Großunternehmen
2. Mittelständische Unternehmen
3. Kleinunternehmen
4. Auslandskunden

123) Vgl. JUNKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.9.
GOEDECKE, K./STELTZNER, J.: Bankmarketing, aaO, S. 73 f.
SÜCHTING, J.: Determinants in the Choice of foreign markets.
Market choice: Goals and Criteria, Vortrag VI. Internationales
Bankseminar ..., aaO.

124) Vgl. Ebenda.

125) Siehe S. 42.

Dennoch bedarf diese Einteilung bei den einzelnen Kreditinstituten einer Modifizierung. Wie diese im einzelnen durchzuführen ist, hängt vom Geschäftskreis des einzelnen Instituts ab. Folgende Abgrenzungskriterien sind zu finden:

a) Unternehmensgrößenklassenbezogene Einteilung

- Großunternehmen
 - Mittelständische Unternehmen
 - größere
 - mittlere
 - kleinere
 - Kleinunternehmen
- je nach Geschäftsfeld

b) Aufgaben- und Zielgruppenschwerpunktbezogene Einteilung

Langfristige Finanzierung der gewerblichen Wirtschaft¹²⁶⁾

- Mittelständische Unternehmen (Hauptzielgruppe)
- Großunternehmen

c) Wirtschaftsbereichsbezogene Einteilung

Generelle Zielgruppen sind Mittelstands- und Kleinunternehmen¹²⁷⁾

- Industrie, Handel, Handwerk
- Freie Berufe
- Sonstige Unternehmen (Dienstleistungsunternehmen, Tankstellenpächter etc.).

d) Ranglistenbezogene Einteilung

- Die größten 350 Unternehmen
- Die "Top" 500

125) Vgl. BÜSCHGEN; H.E.: Firmengeschäft, aaO, S. 17; GOEDECKE, K./STELTZNER, J., Bankmarketing, aaO, S. 73.

126) INDUSTRIEKREDITBANK AG DEUTSCHE INDUSTRIEBANK, Geschäftsbericht (Kurzbericht) 1979/80.

127) Vgl. NELLE, K.-H.: Die neue Organisation der Stadtparkasse Kassel, in: bm 6/1976, S. 16.

e) Auslandsbezogene Einteilung

- Inlandskunden (verschiedene Einteilungskriterien)
- Auslandskunden

Die international tätigen Banken weisen eine auslandsorientierte Zielgruppeneinteilung auf und grenzen Unternehmen häufig nach exakt definierten Umsatzgrößen ab.

Aus dem Interview ergab sich folgende generalisierende Einteilung:

- Multinationals
- Großunternehmen
- Mittelgroße Unternehmen

Die dritte Zielgruppe der Unternehmen (Mittelgroße Unternehmen), um die sich die international tätigen Banken bemühen, muß i.d.R. eine bestimmte Mindestgröße (Jahresumsatz 50 - 300 Mio DM) und einen bestimmten Mindestauslandsanteil des Jahresumsatzes vorweisen.

Die verstärkte internationale Tätigkeit von mittelständischen Unternehmen, die einen geringeren Jahresumsatz haben als er oben gefordert wurde, könnte Anlaß sein, in Zukunft die Zielgruppen nach unten zu erweitern.

Auffallend ist bei allen in- und ausländischen Kreditinstituten das starke Engagement für den Mittelstand, weil hier noch gute Wachstumschancen vermutet werden¹²⁸⁾.

Im Rahmen dieser Untersuchung ist es sinnvoll, die Unternehmen in Kategorien zu unterteilen, die Auswirkung auf die Leistungsangebotsgestaltung der Bank haben. Daher wird folgende Zielgruppeneinteilung gewählt:

- Groß- und international tätige Unternehmen
- Mittelständische Unternehmen
- Kleinunternehmen

128) Zu den im Interview genannten Zielgruppen siehe Anhang V.

Da es in der Praxis keine allgemeingültigen Abgrenzungskriterien wie feste Umsatzgröße, Beschäftigtenanzahl usw. gibt und der Übergang zur nächstgrößeren Kundenkategorie fließend ist, soll hier auf eine fixe Abgrenzung verzichtet werden.

3. Kommerzielle Kreditkundenmärkte verschiedener Kreditinstitutsgruppen

Eine Arbeitsteilung auf den Unternehmenskundenmärkten läßt sich aus der Zielgruppenwahl der Banken (z.B. der ausländischen Banken) klar erkennen. Arbeitsteilung ist hier im Sinne einer gewissen Schwerpunktbildung zu verstehen.

Der internationale Markt bleibt nur relativ wenigen Kreditinstituten vorbehalten. Zu diesen zählen neben den großen ausländischen Banken (insbesondere aus USA, GB, Schweiz, Kanada und Japan) die deutschen Großbanken, einige große Kreditbanken, Landesbanken und die DG-Bank.

Die Zielgruppenwahl einer Reihe von Kreditinstituten war zum einen traditionell bedingt, so betreuten beispielsweise die Großbanken früher vornehmlich die industrielle Großkundschaft, zum anderen aber auch durch das Zielsystem vorgegeben. Ein Beispiel dafür sind die Sparkassen, deren besondere Aufgabe in der Betreuung des gewerblichen Mittelstandes gesehen wurde¹²⁹⁾. Zu Beginn der 70er Jahre wurde durch eine Reihe von Änderungen der Sparkassengesetze in vielen Bundesländern die Möglichkeit geschaffen, auch verstärkt Großunternehmen zu bedienen¹³⁰⁾.

Mit der Marktwahl ist auch die Standortfrage verbunden. Obwohl die Standortpolitik im Firmenkreditgeschäft nicht dieselbe Bedeutung wie im Geschäft mit der breiten Privatkundschaft hat, ist

129) Vgl. DREWES, W./KÜPPERS, B.: Die siebziger Jahre - Jahrzehnt des Sparkassen-Marketing. Versuch einer Standortbeschreibung, in: Sparkasse 9/1980, S. 291.

130) Vgl. ebenda, S. 292.

sie dennoch von Wichtigkeit. Im internationalen Geschäft zählt weniger die Standortdichte pro Land, als vielmehr die Anwesenheit an wichtigen Finanzplätzen und in Ländern, in denen die Unternehmenskundschaft bedeutende Geschäftsaktivitäten entwickelt.

Die großen internationalen Banken bieten in fast allen Ländern Ihre Dienste an, z. B. die Citibank in 93, die Bank of America in 101, die Lloyds Bank International in über 100 und die Deutsche Bank in 50 Ländern¹³¹⁾. Selbst in wichtigen Industrieländern wie z. B. der BRD ist das Standortnetz relativ klein und entsprechend werden nur bestimmte Unternehmensgrößenklassen angesprochen.

Ein weiteres Problem ist die Informationsgewinnung über die Unternehmenskunden. Kreditinstitute, die schon lange am Markt sind, "kennen" ihre Kunden. Ausländische Institute haben i.d.R. nur geringe historische Kenntnisse von Unternehmen und verlassen sich daher auf veröffentlichte Daten (Geschäftsberichte, Bilanzen etc.). Die Veröffentlichung dieser Unternehmensdaten hängt mit der Rechtsform zusammen (z. B. Aktiengesellschaft) und damit indirekt mit der Unternehmensgröße.

Die Marktwahl hat auch einen Einfluß auf das Image eines Kreditinstitutes. Großbanken und internationale Banken genießen auf bestimmten Märkten (Großkundenkredite, internationales Geschäft) ein hohes (Leistungs-) Image.

Für Sparkassen können hier Probleme auftreten. Einerseits müssen sie im Firmengeschäft ein gutes Image haben und gewissermaßen eine "Unternehmensbank" sein, andererseits können sie durch ein solches Image (z. B. durch Forcierung des Geschäfts mit Großunternehmen), Nachteile im Geschäft mit der breiten Privatkundschaft bekommen¹³²⁾.

131) Geschäftsberichte 1979 bzw. 1980, DEUTSCHE BANK, Finanzprobleme des Mittelstandes.

132) Vgl. BÖHM, H.: Gedanken zum Image der Sparkassen und Banken, in: bm 3/1977, S. 26 ff. PFAD, P.: Zielgruppe Unternehmen: Wie kommt man voran?, in: Sparkasse 1/1979, S. 11.

Die Sparkassen konzentrieren sich im Firmenkreditgeschäft nach wie vor auf die mittelständischen Unternehmen, denen sie sicher auch ihren Wachstumserfolg in den vergangenen Jahren mitzuverdanken haben. Die lokale Zusammensetzung der mittelständischen Firmenkundschaft der Sparkassen ist unterschiedlich. Kleinunternehmen wird traditionsgemäß ebenfalls eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Das Geschäft mit den Großunternehmen wird nicht besonders forciert, andererseits aber auch nicht vernachlässigt und hat eine gewisse Ergänzungsfunktion¹³³⁾.

Die Landesbanken decken den Markt der Sparkassen gewissermaßen nach "oben" ab, indem sie vorwiegend Großkunden und die großen mittelständischen Unternehmen betreuen, die den Sparkassen "entwachsen" sind, insbesondere im Auslandsgeschäft¹³⁴⁾.

Der öffentlich-rechtliche Kreditinstitutsbereich und die Kreditbanken, speziell die Großbanken, sind sich im Laufe der Entwicklung des Firmengeschäfts seit Mitte der 60er Jahre entgegengekommen. Jeder brach in die "traditionellen" Märkte des anderen ein.

Die Großbanken sind in allen Bereichen des Firmenkundengeschäfts aktiv, wenngleich sie sich auch in den letzten Jahren besonders um die mittelständischen Unternehmen bemühten, insbesondere im Auslandsgeschäft¹³⁵⁾.

Die Kreditgenossenschaften haben ihre Hauptzielgruppe im kommerziellen Kreditgeschäft ebenfalls in der mittelständischen Kundschaft angesiedelt. Bezogen auf ihre Marktanteilsentwicklung sind sie ein starker Konkurrent der Sparkassen und der Großbanken.

Die DG-Bank als Spitzeninstitut des föderativ aufgebauten Genossenschaftsbanksystems betreut, analog zu den Landesbanken, die Großkundschaft.

133) Vgl. GEIGER, H.: Was erwartet den Sparkassenmarkt ?, in: bm 6/1975, S. 5.

134) Vgl. ebenda.

135) Vgl. FRIDERICH, H.: Expansives Auslandsgeschäft der deutschen Banken, aaO, S. 223.

Die US-amerikanischen und britischen Banken engagieren sich vorwiegend im Bereich der nationalen und internationalen Großkundschaft, unter besonderer Akzentuierung des Auslandsgeschäfts, der sie hier eine hohe Leistungsfähigkeit bieten können.

Die zur Zeit umworbenste Zielgruppe in der BRD dürfte der unternehmerische Mittelstand sein¹³⁶⁾.

Trotz der oben angeführten "Arbeitsteilung" im Firmenkreditgeschäft ist der Markt längst nicht so endgültig verteilt wie z. B. im Mengengeschäft¹³⁷⁾. Da es auch keine Unternehmen mehr ohne Bankverbindung gibt, wird der Wettbewerb hier sehr intensiv geführt, z.B. über Nebenbankverbindungen. Die Kreditinstitute müssen sich auf Veränderungen in ihren Zielgruppen (z.B. verstärkte Internationalisierung des Mittelstandes) einstellen, um keine Abwanderungen zur Konkurrenz hinnehmen zu müssen.

4. Marketing verschiedener Kreditinstitutgruppen

Sowohl die Darstellung der unterschiedlichen Marktsegmentierungen, als auch die Arbeitsteilung und unterschiedliche Schwerpunktsetzung bei identischen Zielgruppen lassen erwarten, daß es kein einheitliches und allgemeingültiges Marketingkonzept geben kann. Folglich muß jedes Kreditinstitut entsprechend seinem Markt und seinem Zielssystem ein eigenes Konzept entwickeln.

Marketingkonzeptionen und -strategien werden von den Instituten sorgsam gehütet, so daß hier nur ein grober, auf Veröffentlichungen basierender Überblick gegeben werden kann.

Sparkassenmarketing muß sich den sparkassenspezifischen Zielsetzungen, wie z. B. in § 3 des Sparkassengesetzes NW formuliert sind, unterordnen¹³⁸⁾. Dies bedeutet bezüglich des kommerziellen Kredit-

136) Vgl. ZÜGEL, W.: Das Kreditgeschäft im Wandel, in: ZFGK 10/1979, S. 452.

137) Vgl. BÜCHNER, K.J./ACHELIS, T.: Was leistet die Marktforschung für das Firmengeschäft, in: bm 5/1975, S. 19.

138) Vgl. DREWES, W./KÜPPERS, B.: Die siebziger Jahre ..., aaO, S. 292.

geschäfts die besondere Versorgung des Mittelstandes. Es kann kein "einheitliches" Marketing geben, weil die Märkte der einzelnen Sparkassen unterschiedlich sind (Branchen, Unternehmensgröße usw.)¹³⁹⁾. Die Sparkassen bemühen sich, ihr Image als Geschäftspartner der Unternehmerekundschaft zu verbessern.

Eine wichtige Rolle im Sparkassenmarketing spielt der Verband, vor allem bei Werbung und Ausbildung¹⁴⁰⁾.

Die Landesbanken zielen in ihrem Marketing auf die Imagebildung und Gleichwertigkeit mit Groß- und internationalen Banken - auch im Service und im Auslandsgeschäft - ab.

Die Nord-LB stellt sich beispielsweise durch die starke Betreuung unternehmerischer Entscheidungen in ihren Anzeigen als "Unternehmer-Bank" dar.

Die Großbanken haben ihre Marketingkonzeption, im Gegensatz zu den Sparkassen und Genossenschaftsbanken, nach unten erweitert, weil sie verstärkt den Mittelstand akquirieren wollten. Dies wird klar in der Werbung mit Leistungsangeboten für den Mittelstand deutlich. Gleichzeitig stellen sie aber auch ihre internationale Leistungsfähigkeit heraus und zwar für Unternehmen jeder Größenordnung.

Die Genossenschaftsbanken versuchen, mit ihrer hohen Zweigstellendichte auf ihre Kundennähe und ihren individuellen Service hinzuweisen¹⁴¹⁾. Sie haben aber im Auslandsgeschäft, genau wie Sparkassen, noch Imageverbesserungen nötig.

Die DG-Bank trat im Zusammenhang mit den Änderungen im "Gesetz über die Deutsche Genossenschaftsbank" vom 01.01.1976 mit einer

139) Vgl. ACHINGER, U.: Gedanken zum Marketing in der Sparkassenpraxis - konkrete Möglichkeiten und typische Probleme, in: Sparkasse 7/1981, S. 247.

140) Vgl. o. VERF.: Die Banken, die Sparkassen heißen, in: bm 6/1975, S. 4.

141) Vgl. CRAMER, J.E.: Marketing für das Firmengeschäft, in: bm 5/1975, S. 12.

großangelegten Imagekampagne am Markt auf¹⁴²⁾. Auch die Leistungsfähigkeit im Ausland mußte verstärkt gefördert werden, zumal die Zielgruppe des genossenschaftlichen Mittelstandes erweitert wurde und "erste Adressen" anvisiert wurden¹⁴³⁾. So ist die Werbung durch eine "Unique Selling Proposition", d. h. eine in sich geschlossene, einheitliche und einmalige Aussage gekennzeichnet¹⁴⁴⁾.

US-amerikanische und britische Banken gehen in ihrem Marketing von ihrer besonderen Erfahrung im internationalen Geschäft aus. Teilweise verzichten diese Banken auf jegliche Werbung, weil sie ihren Zielgruppen gut bekannt sind und dieses Instruments wenig bedürfen.

4.1 Marketing aus Sicht der Bankpraxis

In dem durchgeführten Interview wurde nach der Einschätzung der Praxis bezüglich der Marketingauffassung und der Marketingaktivitäten der nationalen und internationalen Konkurrenz gefragt (Frage 16). Diese Frage wurde nicht von allen Instituten beantwortet und die Einschätzungen fielen unterschiedlich aus. Dennoch wurden die amerikanischen Banken von der Bankkonkurrenz (und ihnen selbst) als richtungsweisend auf diesem Gebiet eingeschätzt. Es konnte im Rahmen der durchgeführten Untersuchung festgestellt werden, daß die Häuser mit einer ausgeprägten Marketingorientierung auch die Marketingaktivitäten ihrer Konkurrenten relativ genau kennen¹⁴⁵⁾.

Der Vorsprung der amerikanischen Banken liegt besonders im technisch-analytischen Bereich. Sie verfolgen ihr Marketingkonzept mit Stringenz. Ihr Vorgehen wird von der Konkurrenz teils als aggressiv und/oder auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet, eingestuft.

142) Vgl. GOEDECKE, K.: Die Imagebildung der DG-Bank zwischen Verband und Markt, in: bm 2/1977, S. 28.

143) Vgl. ebenda.

144) Vgl. ebenda.

145) Diese wurden z. T. auch untersucht.

Dabei waren im Interview Leistungsunterschiede im Marketing zwischen den amerikanischen Banken (in der BRD) feststellbar.

Einige der untersuchten amerikanischen und britischen Banken gaben an, daß die deutschen Banken auch im Marketing vom Prinzip der Kontinuität ausgehen und eine gewisse Bankloyalität bei ihren Kunden bewirken. Die qualitative Dimension des Marketings deutscher Banken wird als gleich hinter den US-Banken liegend eingeordnet. Die international tätigen britischen Banken versuchen ebenfalls, eine gewisse Kontinuität in ihrem Geschäftsge-
bahren - also auch im Marketing - an den Tag zu legen. In Großbritannien sind die Banken allgemein relativ wenig marketing-orientiert.

Die Schweizer Banken sind nach Einschätzung ihrer Konkurrenz weniger auf Marketingaktivitäten angewiesen, was mit der besonderen Position der Schweiz zusammenhängt. Der Entwicklungsstand des Marketing ist bei den verschiedenen Kreditinstitutgruppen (Großbanken, Kantonalbanken, Regionalbanken, Sparkassen, Privatbanken usw.) unterschiedlich¹⁴⁶⁾. Die starke Kundengruppenorientierung, wie sie die US-Banken betreiben, wird mit einer gewissen Skepsis betrachtet¹⁴⁷⁾. Marketingabteilungen sind bei den großen Schweizer Banken entweder als Stabsstelle oder Beratungseinheit etabliert¹⁴⁸⁾.

5. Ansatzpunkte zur Verwirklichung von Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft

Voraussetzung für den Erhalt eines Kredits ist der Kreditantrag, der die Grundlage der Kreditwürdigkeitsprüfung, des Kreditvertrages und des Kreditsicherungsvertrages ist¹⁴⁹⁾.

Zur Durchführung der Kreditanalyse sind eine Reihe von Unterlagen erforderlich. Hagenmüller nennt hier¹⁵⁰⁾:

146) Vgl. VÖLK, K.: Schweizer Bankmarketing heute, in: bm 6/1974, S.5.

147) Vgl. ebenda, S. 6.

148) Vgl. ebenda.

149) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb. Lehrbuch und Aufgabensammlung, aaO, S. 327.

150) Vgl. ebenda, S. 330 f.

1. Jahresbilanz (möglichst Steuerbilanz) mit Erläuterungen und dazugehörigen Gewinn- und Verlustrechnungen,
2. Zwischenbilanz oder Kreditstatus mit Erläuterungen zum Zeitpunkt des Antrages,
3. Neueste Geschäftsberichte,
4. Prüfungsberichte eines Wirtschaftsprüfers,
5. Handelsregisterauszug,
6. Vermögensverzeichnis mit Angaben über Anlage- und Umlaufvermögen inklusive eventueller Eigentumsvorbehalte,
7. Daten der Umsatzentwicklung, des Auftragsbestandes und der Investitionstätigkeit,
8. Daten zur Eigenkapitalstruktur und -entwicklung,
9. Angaben über bestehende Darlehens- und Kreditverhältnisse
10. Finanzplan für die Kreditlaufzeit bzw. für die ersten 3 - 6 Monate,
11. Verzeichnis der verfügbaren Sicherheiten (Debitorenliste, Angabe von Bürgen, Grundbuchauszug, Katasterauszug, Liste eventuell zu übertragender Maschinen, Bestandsverzeichnis über Rohstoffe und Fertigwaren usw.).

Auf der Grundlage dieser Unterlagen werden folgende Untersuchungen durchgeführt¹⁵¹⁾:

1. Vermögensstrukturanalyse
2. Kapitalstrukturanalyse
3. Analyse der Liquiditätslage
4. Prüfung bzw. Aufstellung eines Finanzplanes
5. Analyse der Ertragslage.

Die Untersuchungen erfolgen wegen des hohen Arbeitsaufwandes mittels maschineller Bilanzanalyse. Diese EDV-programmgesteuerte bilanzielle Analyse ermittelt Kennzahlen (Ratios), die mit denen vorangegangener Perioden verglichen werden. Zudem wird mit Hilfe der Branchenbilanz eine Branchenanalyse (Vergleich der Bilanzwerte des Betriebes mit denen der Branche) durchgeführt, mit der auch versucht wird, die Marktchancen des Betriebes in der entsprechenden Branche abzuschätzen.

151) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb. Lehrbuch ..., aaO, S. 330 f.

Nach Kreditzusage und -inanspruchnahme findet zur Früherkennung von Kreditrisiken eine laufende Kreditüberwachung statt. Um diesen Risiken rechtzeitig begegnen zu können, wird in regelmäßigen zeitlichen Abständen eine Überprüfung des betrieblichen Umsatzes, der Bilanzen und der G.- u. V.-Rechnung vorgenommen. Außerdem werden die Kredit-sicherheiten (Bestand u. Wert) und die Kreditvertragserfüllung einer Überwachung unterzogen.

Der erforderliche Aufwand ist sehr hoch und nimmt im Rahmen des internationalen Kreditgeschäfts noch erheblich zu (andere Rechtssysteme, andere Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden)¹⁵²⁾. Hinzutreten noch Länder-, Währungs- und Transferrisiken¹⁵³⁾. Der Engpaß bei Bonitätsprüfungen liegt letztlich in der Informationsbeschaffung¹⁵⁴⁾.

Den Länderrisiken wird mit einem sogenannten Länderlimit je Land begegnet. Die Citibank hat beispielsweise dieses Limit auf nicht mehr als 7 % des gesamten Kreditportefeuilles (außer für die USA) gesetzt¹⁵⁵⁾.

Die Rolle der Banken als Mittler zwischen einem komplexen, internationalen Wirtschaftssystem mit unterschiedlichen Geld- und Kapitalmärkten und Unternehmen, deren Führung immer komplizierter wird, hat zur Folge, daß die Banken aus dem Informationsstrom für sie relevante Daten herausfiltern müssen. Diese Drehscheibenfunktion im Informationsbereich macht die Bank zu einem kompetenten Gesprächspartner und Berater der Firmenkundschaft. Aufgrund vorhandener und gezielt gesammelter Informationen läßt sich auch der Kreis der potentiellen Geschäftskunden ziemlich gut verdichten.

Zudem bildet die Vielzahl der in Zusammenhang mit der Kreditwürdigkeitsprüfung anfallenden Analysen und Beurteilungen eine gute Voraussetzung für Marketing(z.B. für Marktanalysen). So bestanden beispielsweise im Sparkassenbereich Ende 1976 mehr als 2 Mio. Kreditkonten von Unternehmen und Selbständigen mit einer Debitorenhöhe von ca. 105 Mrd. DM¹⁵⁶⁾.

Eine Verarbeitung über EDV-Anlagen (wie Bilanzanalyse, Kreditüberwachung)

152) Vgl. SCHMIDT-WILKE, H.-J.: Risikoproblematik und Risikopolitik im internationalen Bankgeschäft, Frankfurt 1970, S.4.

153) Vgl. WITTGEN, R.: Moderner Kreditverkehr, München 1970, S.56.

154) Vgl. ZINN, E.: Probleme der Kreditwürdigkeitsprüfung autonomer Staaten, in: Sparkasse 5/1978, S. 170.

155) Vgl. Citibank, Geschäftsbericht 1979.

156) DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND, Jahresbericht 1976, S.95.

ist hier zwingend. Auch die personellen Aufwendungen sind bereits erfüllt, denn der "Hochleistungsapparat"¹⁵⁷⁾, mit den entsprechenden "Fachabteilungen und kritischen Experten"¹⁵⁸⁾, ist ohnehin im Kreditgeschäft vorhanden. Die Kenntnisse über Branchenmarktentwicklungen und vom Absatzmarkt des Unternehmens können mehrfach verwendet werden:

1. für die Bonitätsbeurteilung,
2. für die Marktforschung,
3. für die Unternehmensberatung.

Die Frage, ob die Finanzanalyse der relevanten Firmenkundendaten auch zu Marketingzwecken und zur Akquisition eingesetzt wurde, beantworteten 11 Banken und 5 gaben keine oder keine verwertbare Auskunft. Die 11 Banken hatten das System der Finanzanalyse allgemein gut ausgebaut, nutzten es jedoch unterschiedlich stark für ihre Marketingzwecke und zwar von gelegentlicher Nutzung bis zu einer gezielten, systematischen und konsequenten Anwendung.

Die US-Banken sind hier am weitesten fortgeschritten, obwohl es auch (für die BRD) größere Unterschiede zwischen ihnen gibt. Ein deutsches Kreditinstitut berichtete, daß sich die Unternehmen in der Anfangsphase der Informationssammlung bei Detailinformationen kontrolliert fühlen, inzwischen aber (wegen der vertraulichen Behandlung) die Vorteile der genauen Branchen- und Firmenvergleichszahlen, z. B. für Beratung und Information, zu schätzen wissen.

In der Finanzanalyse werden zuweilen Beschaffungs- und Absatzmarktstrukturen des Unternehmens gegenübergestellt, um zu erfahren, wie das Unternehmen seine Chancen genutzt hat. Von daher hat man schon erste Anhaltspunkte dafür, welche Bankleistungen das Unternehmen brauchen könnte.

157) MÜLLER-SCHWERIN; E./ STREIDT, G.A.: Unternehmensberatung als Bankdienstleistung I, in: ZfGK 21/1977, S. 1062.

158) Ebenda.

Inhaltlich erfaßt die Finanzanalyse in den befragten Bankbetrieben insgesamt:

- Branchenkennziffern und -vergleichszahlen (national und international), incl. der erforderlichen Prognosen aus den üblichen Geschäftsunterlagen
- Branchenstrukturkennziffern
- Konjunkturdaten
- Finanz- und Investitionsplan
- Standing des Unternehmens
- Beobachtung der Eigentumsverhältnisse
- Liquiditätsanalyse
- Umlaufvermögensanalyse
- Schließlich die Finanzanalyse der gesamten Finanzstruktur und daraus entstehende Folgen (vor allem bei der langfristigen Kreditvergabe).

Eine Finanzanalyse wird für Groß- und international tätige Unternehmen (die als potentielle Kunden in Betracht kommen) häufig generell erstellt. Bei nicht erfaßten Unternehmen dauert eine umfassende Finanzanalyse bei einigen US-Banken höchsten 14 Tage¹⁵⁹⁾.

Unter Beachtung der oben angeführten Blickpunkte ist Marketing eine konsequente Fortsetzung der Arbeit der Kreditabteilung¹⁶⁰⁾.

159) Zur Finanzanalyse in der Praxis vergleiche auch Anhang VI.

160) Vgl. MÜLLER-SCHWERIN, E./STREIDT, G.A.: Unternehmensberatung als Dienstleistung I, aaO, S. 1064.

Teil III

Marktforschung und marketingpolitisches Instrumentarium im kommerziellen Kreditgeschäft der Banken

A. Informationsgewinnung

Zur Durchführung der Idee des Marketing stehen den Banken nach Büschgen diverse Marketinginstrumente zur Verfügung¹⁶¹⁾. Diese können in zwei Funktionsbereiche eingeteilt werden, in die Marktforschung und in die Marktgestaltung (Büschgen spricht hier von Informationsseite und Aktionsseite)¹⁶²⁾.

Die Hauptinstrumente sind die der Marktgestaltung, während die Marktforschung nur eine indirekte Wirkung auf das Marktgeschehen besitzt¹⁶³⁾. Deshalb werden hier Marktforschung und Marketinginstrumente getrennt behandelt.

1. Marktforschung als Voraussetzung der Leistungsangebotsgestaltung

Im entscheidungstheoretischen Sinne dient die Marktforschung als "Intelligenzverstärker"¹⁶⁴⁾ von Entscheidungsträgern, da Informationen wesentliche Grundlage von Entscheidungen sind und die zu treffenden Entscheidungen transparenter gemacht werden¹⁶⁵⁾.

Gleichzeitig können infolge eines vertieften Marktwissens Leistungsangebote erarbeitet werden, die durch ihre marktbezogene Gestaltung gewissermaßen "intelligente" Problemlösungen sind¹⁶⁶⁾.

161) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bank- Marktforschung, in: bm 2/1976, S.29.

162) Vgl. ebenda.

163) Vgl. ebenda.

164) MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 147.

165) Vgl. BEREKOVEN, L./ECKART, W./ELLENRIEDER, P.: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden 1977, S. 13.

166) Vgl. MÜCKE, W.: Marktforschung in die Filialen, in: Absatzwirtschaft, 3/1977, S. 49.

Folglich beginnt auch Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft mit Marktforschung. Wegen der unterschiedlichen Anforderung der einzelnen Unternehmenszielgruppen ist eine Zielgruppensystematik von Vorteil¹⁶⁷⁾. Trotz der zu Anfang angeführten Bedenken gegen Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft hat die Marktforschung bei Banken eine gewisse Tradition; zum einen im Rahmen der gesamten Bonitätsprüfungen, zum andern im Mengengeschäft. Amerikanische Banken betrieben im Zusammenhang mit der Aufnahme ihrer Tätigkeit in Europa eine intensive Marktforschung im Unternehmenskreditgeschäft.

Die Informationsmöglichkeit ist i.d.R. abhängig von der Größe der jeweiligen Zielgruppe und ist mit abnehmender Unternehmensgröße geringer. Parallel zur Informationsveralterung findet eine laufende "Wissensentwertung" statt, so daß die Informationsbeschaffung ein stetiger "Wettlauf mit der Zeit" ist¹⁶⁸⁾. Marketingentscheidungen erfordern Aktualität.

Auch bei Banken, die ihre Firmenkunden schon lange kennen, ist Marktforschung notwendig, weil "... durch Erfahrung gewonnenes Marktwissen ... immer unsystematisch (und [der Verf.] zufallsbedingt" ist¹⁶⁹⁾.

Je enger die Märkte werden, desto dringlicher ist eine wirkungsvolle Marktforschung, um vorhandene Marktlücken aufzuspüren und Kundenwünsche genau zu eruieren. Leistungsangebote, die vom Markt nicht akzeptiert werden, sind daher nicht zuletzt auf unzureichende Informationen zurückzuführen¹⁷⁰⁾.

Da Informationssammlung mit Kosten verbunden ist, muß eine Entscheidung zwischen der Höhe des Informationsgrades (Zuverlässigkeit) und dem Ertrag der erarbeiteten Marktangebote getroffen

167) Vgl. CRAMER, J.E.: Marketing für das Firmengeschäft, in: bm 5/1975, S. 5 f.

168) GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO, S.182 f.

169) JUNKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.36.

170) Vgl. PRIEWASSER, E.: Gedanken zu einem Marktforschungskonzept für Kreditinstitute, Sonderdruck aus: "Das Kreditwesen in Österreich", Festschrift für H.Krasensky, Wien 1968, S. 62.

werden. Theoretisch ist die Informationsbeschaffung so lange zu betreiben, wie die Kosten der notwendigen Informationsbeschaffung den Vorteil aus dieser Information (Ertragsverbesserung) gerade aufwiegen¹⁷¹⁾.

1.1 Begriff der Marktforschung

In der Terminologie herrscht über die Begriffe im Bereich der Marktforschung in Theorie und Praxis Uneinigkeit, so daß Marktforschung, Absatzforschung, Marktbeobachtung, mittelbare und unmittelbare Marktforschung, Marketingforschung, desk-research und field-research, market analysis u. a. oft synonym benutzt werden¹⁷²⁾. Unter Marktforschung ist "... eine systematische, methodisch gesicherte, auf einen bestimmten Zeitraum bezogene Erkundung des konkreten unternehmenssubjektiven, räumlich begrenzten Marktes durch ein Unternehmen oder eine Gruppe gleichartiger Unternehmen"¹⁷³⁾ zu verstehen.

In diesem Zusammenhang taucht auch der Begriff der Marketingforschung auf, worunter man "... the systematic gathering, recording, an analyzing of data about problems relating to the marketing of goods and in this case banking services"¹⁷⁴⁾ versteht.

In diesem Sinne sind Marketingziele, Marketinginstrumente und Marktforschungsmethoden Gegenstand der Betrachtung. Damit ist die Marketingforschung umfassender als die Marktforschung. In der praktischen Arbeit der Banken steht aber die Marktforschung im Vordergrund und soll deshalb mit besonderer Aufmerksamkeit betrachtet werden.

171) KRELLE, W.: Preistheorie, Tübingen und Zürich 1961, S. 84.

172) BÜSCHGEN, H.E.: Bank-Marktforschung, in: bm 2/1976, S.29.

173) WEISS, U.: Marktforschung der Kreditinstitute. Die Erforschung des Marktes der privaten Haushaltungen und ihr Einfluß auf die Verhaltensweise der Institute, Untersuchung über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Hg. VOIGT, F., Bd. 30, Berlin 1966, S.17.

174) PATTY, C.R.: A Primer on Market Research for small Banks, in: Bank Marketing Reprints, aaO, o.S.

1.2 Ziel und Vorgehensweisen der Marktforschung

Die Ziele der Marktforschung liegen in der Exploration und Gewinnung von repräsentativen Marktgesetzmäßigkeiten sowie in der Sammlung relevanter Marktdaten für die Marketingplanung durch das Marketingmanagement¹⁷⁵⁾.

Die Marktdaten werden durch Primär- und Sekundärforschung (intern oder extern) gewonnen.

Auch der Erfolg der durchgeführten Marketingmaßnahmen ist zu ermitteln. Die angestrebten Ziele lassen sich in drei Phasen verwirklichen¹⁷⁶⁾:

1. Bestimmung des Informationsbedarfs
2. Beschaffung der einzelnen Informationen
3. Ordnen (und Auswerten [der Verf.]) der gewonnenen Informationen

Vor jeder Untersuchung ist der zu erforschende Markt genau abzugrenzen. Mögliche Abgrenzungskriterien im Firmenkreditgeschäft sind¹⁷⁷⁾:

- Geographische Kriterien
(lokale, regionale, nationale und internationale Märkte)
- Zielgruppenbezogene Kriterien
(Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen, Groß- und internationale Unternehmen)
- Branchenbezogene Kriterien
(Maschinenbau, Handel etc.)

Die Datenerhebung muß bezüglich des Verfahrens der Informationsverarbeitung vollständig sein, d.h. es wird ein Konfidenzintervall (Sicherheitsgrad) festgelegt. Die gesammelten Daten müssen zudem "richtig", genau, aktuell und logisch widerspruchsfrei sein.¹⁷⁸⁾

175) Vgl. TIETZ, B.: Marketing, aaO, S. 94.

176) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO, S.182 f.

177) Vgl. FLOSS, E.: Bankmarketing der 70er Jahre, S. 378.

178) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bank-Marktforschung, aaO, S. 32.

Die Vorgehensweise der Marktforschung ist deskriptiv (Sammlung und Auflistung von Daten), normativ (Bewertung qualitativer Daten und Bewertung von Ergebnissen) und entscheidungsorientiert (Aufbereitung der Ergebnisse für den Entscheidungsprozeß).

Die Planung der Marktforschung ist mit der Marketingplanung abzustimmen. Die Marktforschungsplanung dient der Koordination der Datenerhebung und der Vermeidung von Überschneidungen mit anderen betrieblichen Teilplanungen (z.B. im Rahmen der Bonitätsprüfungen).

Informationsquellen sind amtliche Statistiken, Verbände, Behörden, Institute, Firmen, Verlage etc.¹⁷⁹⁾.

Marktforschung kann wie folgt unterteilt werden¹⁸⁰⁾:

1. Gesamtwirtschaftliche Marktbeobachtung und -analyse

Hierbei werden allgemeine volkswirtschaftliche Rahmendaten erhoben. Diese Daten sind in der Regel leicht beschaffbar (auch im internationalen Bereich).

2. Konkurrenzbeobachtungen und -analyse¹⁸¹⁾

Zu diesem Zweck werden alle Bankleistungen im Firmenkreditgeschäft, so auch alle Serviceleistungen, systematisch ermittelt und hinsichtlich ihrer Konditionen, Marktanteile, Gestaltung usw. untersucht¹⁸²⁾. Erfaßt werden auch Veröffentlichungen über Kunden- und Geschäftsstruktur der Konkurrenz, deren Werbeaktivitäten sowie Geschäftsstrategien und -taktiken¹⁸³⁾.

3. Kundenbeobachtung und -analyse

Bei der Erfassung aktueller und potentieller Kunden wird die Bedeutung der Marktsegmentierung deutlich. Je Marktsegment werden Kreditvolumen, Marktdaten des Unternehmens, Kundenwünsche u.ä. erfaßt.

Bei der Erfassung von Kundenwünschen werden auch Marktexperimente (Primärerhebung) mittels Beobachtung oder Befragung durchgeführt, wobei das Abgrenzungskriterium zwischen Beobachtung

179) Vgl. OTT, W.: Methoden und Quellen der Marktforschung im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich, Handbuch Marketing, Band II, Hg. KOINECKE, J., Gernsbach 1978, S. 1321.

180) Vgl. GOEDECKE, K./STELTZNER, J.: Bankmarketing, aaO, S.79 ff.

181) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 233.

182) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO, S. 187 f.

183) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 105.

oder Befragung ist nur die Versuchsanordnung¹⁸⁴⁾. Im allgemeinen ist diese Methode im Firmengeschäft kaum von Bedeutung. In der Sonderform des Markttests kommt das Experiment auch im Unternehmenskreditgeschäft vor. Die Möglichkeit, neue oder variierte Leistungsangebote auf Testmärkten zu prüfen, wird in der Praxis des Firmenkreditgeschäfts so durchgeführt, daß ein Kreis ausgewählter Unternehmen mit dem Angebot bekannt gemacht wird. Eine weitere Möglichkeit ist der Marketingkonzepttest¹⁸⁵⁾. Auf Testmärkten wird auch die Wirksamkeit der Werbung¹⁸⁶⁾ geprüft.

Auf die Frage (12), ob es Testmärkte für neue oder variierte Leistungen gibt, antworteten von 16 Banken nur 4 positiv. Die Testmärkte werden regional oder branchenbezogen abgegrenzt. Die Durchführung der Tests wird sporadisch vorgenommen.

Die Banken, die keine Testmärkte hatten, begründeten dies mit der hohen Markttransparenz, derzufolge jede Fehlleistung schneller bekannt würde. Andererseits könnten erfolgreiche Leistungen von der Konkurrenz noch schneller imitiert werden.

1.3 Ansatzpunkte der Marktforschung im kommerziellen Kreditgeschäft

Der erhebliche Einsatz für Werbung, Verkaufsförderung usw. sowie letztlich die hohen Kosten der Umstellung auf eine Marketing-Organisation würden die Erforschung der Wirkungsweise des marketingpolitischen Instrumenteneinsatzes, der Marketingpolitik und des Marketingprogramms nahelegen¹⁸⁷⁾. Dennoch besteht in der bankbetrieblichen Praxis keine systematische Grundlagenforschung¹⁸⁸⁾.

Bezüglich Marketingprogramm und -Policyresearch konnten im Rahmen der durchgeführten Untersuchungen bei einigen Banken erste, meist

184) Vgl. NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H.: Marketing ..., 11. Auflage, Berlin 1980, S. 123.

185) Vgl. CRAMER, J.E.: NEUE Dienstleistungen im Bankbetrieb, S.78 ff.

186) Vgl. ebenda, S. 131.

187) FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, München 1974, S. 225.

188) Ebenda.

unregelmäßige Ansätze festgestellt werden.

Von 14 Banken, die auf diese Frage (9) antworteten, gaben 8 an, daß Überlegungen in dieser Richtung angestellt werden. Häufig stehen diese Überlegungen im Zusammenhang mit der Strategieplanung.

Eine amerikanische Bank gab an, daß Untersuchungen der Marketingpolitik und des Marketingprogramms im Hinblick auf Wirksamkeit und in Verbindung mit der Erfolgsrechnung je Kunde und je Produktgruppe durchgeführt werden.

Eine andere US-Bank sagte aus, daß eine bessere Program- und Policyresearch zwar möglich wäre, gegenwärtig aber nur unregelmäßig und unsystematisch erfolge, weil die Mitarbeiter mit dem notwendigen Detailwissen sich vorwiegend auf das kommerzielle Kreditgeschäft konzentrierten. Zu bedenken ist, daß außer relativ groben Ansätzen in der Praxis letztlich ein erhebliches Theoriedefizit besteht¹⁸⁹⁾.

Die Frage (11) nach der Wirksamkeit der Marketinginstrumente wurde von den interviewten Banken unterschiedlich beantwortet. Quantifizierbare Wirkungen konnten nicht genannt werden. Allerdings werden von einigen Banken Cross-Selling-Effekte systematisch genutzt, indem diese z. B. in Verkaufshandbücher eingearbeitet werden. Genutzt werden in der Praxis auch Synergieeffekte zwischen den Marketinginstrumenten. Relativ weit fortgeschritten sind die Messungen von Werbewirkung und Image der Banken (zumeist im Rahmen von Marketingkontrolle).

Marktforschung im Firmenkreditgeschäft hat letztlich beim Kunden selbst anzusetzen¹⁹⁰⁾.

Untersuchungsergebnisse, die einzelne Banken mit Hilfe externer Marktforschungsinstitute ermittelt haben, zeigen dies deutlich¹⁹¹⁾.

189) Vgl. CRAMER, J.E.: Marketing für das Firmengeschäft, aaO, S.5.

190) Vgl. MÜCKE, W.: Marktforschung in die Filialen, aaO, S.49.

191) Vgl. BÜCHNER, K.J./ACHELIS, T.: Was leistet die Marktforschung für das Firmengeschäft ?, aaO, S. 21 f.

Die Erforschung der Kundengruppe der Unternehmen und das Umsetzen ihrer Wünsche ist schon deshalb notwendig, weil Unzufriedenheit sich nicht laut, sondern nur in einem stetigen Erosionsprozeß bemerkbar macht. Folgende generelle Entwicklungen können aufgeführt werden¹⁹²⁾:

- Es besteht ein nicht eingrenzbares Unbehagen im Umgang mit Banken.
- Bei der Einstellung der Firmenkunden zu den Banken überwiegt nicht das rationale Verhalten, so daß auch nichtrationale Entscheidungen getroffen werden. Außerdem bestehen unbegründete Vorurteile.
- Es besteht ein Gefühl der Inkompetenz gegenüber Banken und ihren angebotenen Leistungen.
- Exakte Kenntnisse von Bankleistungen und von Konditionen sind vor allem bei kleineren und mittleren Unternehmen häufig sehr gering. Der Markt ist für diese Kunden nur beschränkt transparent. Engagements werden mehr nach Präferenzen als nach rein ökonomischen Kriterien getroffen.

Rationalisierungen im Bankbetrieb, wie vom Kunden bediente Geldautomaten, Kontoauszugsdrucker und Bildschirmtextverarbeitung schaffen mehr Zeitraum für Kundenberatung und -information.

Was wünschen Unternehmen im Umgang mit Unternehmen ?

Die Den Norske Creditbank hat zu dieser Frage durch eine Umfrage bei Firmenkunden folgende Kundenwünsche registriert¹⁹³⁾:

Solide, sicher, effektiv, korrekt									
Service, entgegenkommendes Personal									
Unmittelbarer Kontakt									
Im Bedarfsfall hilfsbereit									
Angemessene Konditionen bei Garantien, Zinsen und Rückzahlungen									

192) Vgl. BÜCHNER, K.J./ACHELIS, T.: Was leistet die Marktrorschung für das Firmengeschäft ?, aaO, S. 21 f.

193) DEN NORSKE CREDITBANK, Geschäftsbericht 1975, entnommen bei: JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 46.

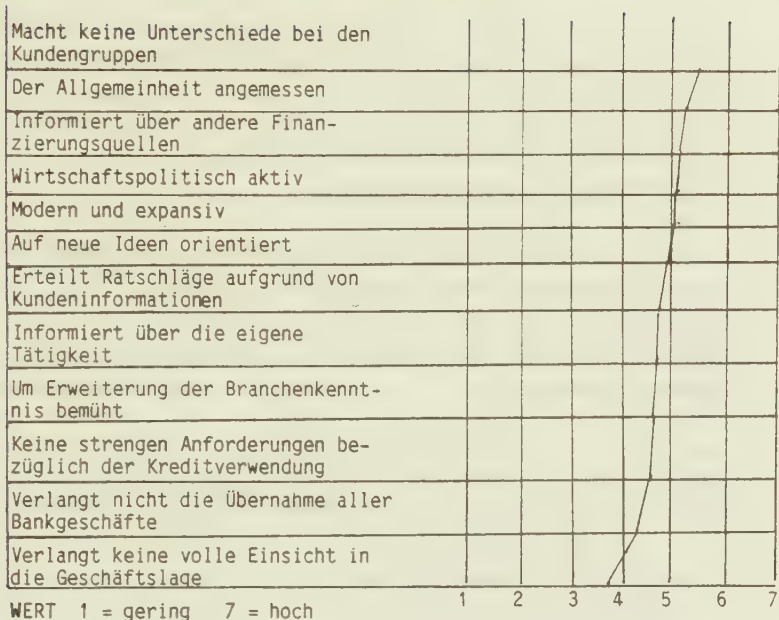


Abb. 7: Firmenkundenwünsche (Den Norske Creditbank)

Die Unterschiede zwischen deutschen und norwegischen Unternehmenskunden sind nicht sehr groß¹⁹⁴⁾.

Aus anderen Untersuchungen werden weitere Vorstellungen der Unternehmen sichtbar und runden das Bild ab.

Neben der Bonität und dem Service der Bank besteht auch der Wunsch der Unternehmen nach einem direkten Kontakt mit den Entscheidungsträgern in der Bank¹⁹⁵⁾.

Eine andere Untersuchung machte folgendes deutlich¹⁹⁶⁾:

Die mittelständischen Kunden gelten als bankloyal. Bei einem Wechsel gaben 80 % der Befragten (Ergebnis eines Marktforschungsauftrages) als wichtigsten Grund bessere Konditionen an.

194) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.45.

195) Vgl. o. Verf.: Was erwartet der Firmenkunde?, in: bm 5/1975, S.8.

196) CASSIER, S.C.: "Die mittelständische Wirtschaft und ihre Finanzierung in den nächsten Jahren", Vortrag beim Bankenfachverband Konsumenten- und gewerbl. Spezialkredite "BKG e.V." in Baden-Baden am 27.05.1981.

Fast die Hälfte der Befragten hielten günstige Konditionen für entscheidend, die andere Hälfte sahen Konditionen als wichtig an. Für rund 10 % ist das gute Vertrauensverhältnis von Bedeutung und 20 % hielten gute persönliche Kontakte zur Bank für den wesentlichen Nebengesichtspunkt.

Auf die Frage, was mittelständische Kunden am meisten schätzen, wurde den günstigen Konditionen die größte Priorität eingeräumt. Daneben wurden schnelle Ausführung von Bankleistungen, der Sachverstand des Bankpersonals und schnelle Entscheidungen außerordentlich hoch bewertet.

Neue Finanzierungsmethoden, moderne Technologie im Bankverkehr und der Beitrag zur öffentlichen Meinungsbildung im Sinne des Mittelstandes wurden als weniger wichtig angesehen.

Aus dem selbst durchgeführten Interview bei den Kreditinstituten ergeben sich Anhaltspunkte dafür, daß Großunternehmen und multinationale Unternehmen ganz besonderen Wert auf gute Konditionen - vor allem Zinsen - legen, was in Anbetracht der Kreditgrößenordnung einleuchtend ist.

Aus einer von dem Institut für Kreditwesen der Universität Münster durchgeführten Untersuchung zum Finanzverhalten¹⁹⁷⁾ von 300 Großunternehmen geht hervor, daß auch die großen Unternehmen relativ bankloyal sind, vor allem gegenüber ihrer Hausbank, obwohl bei ihnen mit zunehmender Größe auch eine Zunahme an Bankverbindungen besteht (dies gibt folgende Tabelle wieder)¹⁹⁸⁾:

197) Zerlegt das Unternehmen seine Gesamtfinanzierung in Partien (gleiche Größen- oder Risikoklasse), um seinen Kreditbedarf optimal befriedigen zu können, wird in diesem Zusammenhang auch von Finanz- bzw. Finanzierungsverhalten gesprochen. Dazu vgl. KRÜMMEL, J.-J.: Zur Theorie der Kapitalkosten, aus: Investitionstheorie und Investitionspolitik privater und öffentlicher Unternehmen, Hg. ALBACH, H./SIMON, H., Wiesbaden 1976, S. 145 ff.

198) Vgl. o.Verf.: Finanzierungsverhalten von Großunternehmen, in: bm 1/1978, S. 22 ff, Tabelle S. 23.

Tab. 8: Anzahl der Bankverbindungen in Bezug zum Unternehmensumsatz

Verbindung in % Umsatz	1 Bank	2 - 5 Banken	5 - 10 Banken	mehr als 10 Banken
bis 25 Mio DM	-	75,0	25,0	-
" 100 " "	7,7	38,5	38,5	15,3
" 500 " "	-	40,5	36,2	23,4
über 500 " "	-	11,3	21,8	66,9
Gesamtanalyse	0,5	22,4	25,9	51,2

Der Wunsch nach guten persönlichen Beziehungen ist auch hier von großer Bedeutung; Wettbewerb läuft bei diesen Kunden ebenfalls über Präferenzen¹⁹⁹⁾. Der Bedarf an Beratung ist bei grossen Unternehmen weniger groß (eigene Experten), denn nur 10,9 % der Unternehmen besprechen die Finanzierungspläne mit ihrer Bank; bei großen Krediten sind es allerdings 22,4 %²⁰⁰⁾.

1.4 Bereiche der Marktforschung im kommerziellen Kreditgeschäft

Die Marktforschung hat beim Kunden anzusetzen, wie das vorhergehende Kapitel deutlich zeigte. Neben den rational begründeten Argumenten (Konditionen, Schnelligkeit in der Geschäftsabwicklung usw.) müssen auch die nicht rationalen Argumente in besonderem Maße im Auge behalten werden. Im Bereich des Verhaltens von Bankkunden sind Vorstellungen und Wünsche von Unternehmenskunden nur schwer in Erfahrung zu bringen. Primärerhebungen, die hier von der Bank selbst durchgeführt werden, sind problematisch, denn Bankvertreter werden nicht "... als Interviewer erlebt"²⁰¹⁾. Das Bemühen um einen guten Eindruck bei der Bank und die aus Institutssicht geprägte Fragestellung führen oft zu keiner objektiven Tatbestandsaufnahme²⁰²⁾.

199) Vgl. o.Verf.: Finanzierungsverhalten von Großunternehmen, in: bm 1/1978, S. 22.

200) Vgl. ebenda, S. 24.

201) BÜCHNER, K.J./ACHELIS, T.: Was leistet die Marktforschung ..., aaO, S. 21.

202) Vgl. ebenda.

Unzufriedenheit mit dem Leistungsangebot ist nicht nur allein in Teilbereichen zu suchen (z.B. Kondition), sondern auch in der Gesamtheit des Leistungsangebots und seiner Vermarktung (Kommunikation, Distribution, Konditionenpolitik).

1.4.1 Beobachtung und Analyse des Leistungsangebots bei den jeweiligen Zielgruppen

Die Ermittlung und Analyse leistungsbezogener Einzeldaten sind Grundlage für die marktgerechte Variation oder Entwicklung von Leistung²⁰³⁾. Wegen der Verbindung von Kundengruppe und spezifischem Leistungsangebot ist der Bedarf je Kundengruppe genau zu analysieren.

In welchem Maße das gelingt, hängt von den Erhebungsmöglichkeiten ab. Dies kann folgendermaßen dargestellt werden:

Bedingt durch die vielfachen Informationsinteressen, die an ein Großunternehmen herangetragen werden (z. B. durch Aktionäre, Mitarbeiter, Banken, Öffentlichkeit etc.), sind hier i.d.R. mehr Daten vorhanden als bei kleineren Unternehmen. Zur optimalen Nutzung der Marktchancen ist aber ein hoher Informationsgrad notwendig. Würde ein solcher individueller Informationsgrad auch für jedes kleinere Unternehmen angestrebt, müßte hier mit einer Primärforschung früher begonnen werden, als bei einem großen Unternehmen. Dies hätte stärker steigende Kosten zur Folge, wobei eine gleichzeitig in absoluten Werten gemessene Ertragsverbesserung kaum von Bedeutung wäre.

Das darin liegende (theoretische) Problem besteht in folgendem:

Einerseits sind wegen des abnehmenden Informationsgrades der Banken über das Unternehmen kleinerer Größenordnung höhere Informationskosten (Primärforschungskosten) notwendig, um Marktchancen optimal nutzen zu können, andererseits setzen aber Kosten-Nutzen-Überlegungen diesem Streben enge Grenzen. Dies zeigt die

203) Vgl. OTT, W.: Methoden und Quellen ..., aaO, S. 1318.

folgende Graphik:

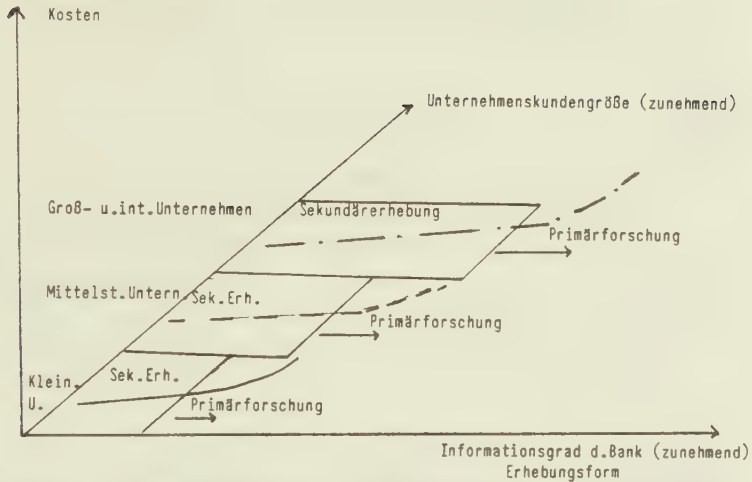


Abb. 9: Informationskosten in Abhängigkeit von der Zielgruppen-
größe

Die Kostenverläufe werden im Bereich der Sekundärforschung als linear angenommen und steigen im Bereich der Primärerhebung stärker an.

Die Praxis löst dieses Problem, indem sie die Informationssammlung individueller Unternehmensdaten nur bis zu einem festgesetzten Grad betreibt und bei kleinen Unternehmen statt individueller Unternehmensmarktuntersuchungen der Branchenberichte, lokale Marktberichte (z.B. von Industrie- und Handelskammern, Verbänden) zu Rate zieht.

Die Erhebungsmöglichkeiten lassen sich für die einzelnen Zielgruppen wie folgt darstellen:

Mit abnehmender Kundengröße nimmt das Maß der Standardisierung zu, d.h. von Einzelproblemen geht man mehr und mehr zu allgemeinen Firmenkundenproblemen über. Der Übergang ist dabei fließend.

In welchem Maß die Unternehmenskundendaten untersucht werden, steht in Abhängigkeit von der Größe und den Standorten einer Bank. Für große Banken mit wenigen Standorten, wie z. B. ausländische Großbanken, wäre die Erfassung jedes kleinen Unternehmens auf den verschiedenen lokalen Märkten mit einem hohen Aufwand verbunden. Umgekehrt wäre für ein kleines, lokal begrenztes Kreditinstitut die Erfassung und ständige Beobachtung eines international tätigen Unternehmens schwierig, abgesehen von Problemen der Leistungserstellung, die ein solches Institut u.U. hätte.

Für Kreditinstitute, die auf allen Märkten tätig sind, wie in der BRD beispielsweise die Großbanken, wäre eine zentrale Marktforschung unter den oben angeführten Aspekten sehr aufwendig. Daher hat die Forderung "Marktforschung in die Filialen"²⁰⁴⁾, ihre volle Berechtigung.

Auch hier zeigt sich, daß es kein einheitliches, optimales Marketingkonzept geben kann.

Die Bedarfsforschung sucht, den aktuellen Bedarf an Leistungsangeboten bei Kunden und potentiellen Geschäftspartnern zu ermitteln und diesen in die Zukunft zu projizieren²⁰⁵⁾. Die Bedarfsforschung ersetzt nicht die globale Erfassung von allgemeinen Marktdaten, sondern wirkt ergänzend dazu.

Produktforschung bedeutet, Marktforschung unter dem Aspekt der Analyse von Produkten bzw. Leistungen zu sehen²⁰⁶⁾. Die Produktforschung kann als Verfeinerung der Bedarfsforschung verstanden werden.

204) MÜCKE, W.: Marktforschung in die Filialen, aaO, S. 49.

205) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO, S.184.

206) Vgl. ebenda, S. 190 ff.

Die intensive Analyse der Leistungseigenschaften und Leistungsgestaltung ist Voraussetzung für die Entwicklung neuer oder variierteter Leistungen. Die Produktforschung kann im Hinblick auf die Analyse folgender Leistung betrieben werden.

1. Der an ein Unternehmen abgesetzten Bankleistungen.
2. Der Leistungen des eigenen Hauses.
3. Der Konkurrenzleistungen.

Ein zielgruppen- und leistungsbezogenes Marktforschungssystem kann für den internationalen Geschäftsbereich wie folgt aufgestellt werden:

Leistung	Außenhandelsfinanzierung			Devisengeschäft		
	Rembours-Kredit	Negaziations-Kredit	→	Devisenkassa-geschäft	Devisentermin-geschäft	→
Markt						
<u>Kundengruppen :</u>						
A: Multinationals						
B: GroßUnternehmer						
C: Mittelständ. Unternehmen						
<u>Leistungsabsatz:</u>						
<u>Stückleistung</u>						
A						
B						
C						
<u>Wertleistungen:</u>						
A						
B						
C						
<u>Marktanteil</u>						
<u>in %</u>						
A						
B						
C						

<u>Kosten:</u>						
A						
B						
C						
<u>Erlös:</u>						
A						
B						
C						
usw.						
<u>Konkurrenz:</u>						
Zinsen						
Provision/ Gebühren						
usw.						

Abb. 10: Zielgruppen- und leistungsbezogenes Marktforschungsschema

Zudem können die Leistungen bei Bedarf auch noch länderweise aufgegliedert werden.

1.4.2 Distributionsforschung

Die Distributionsforschung ermittelt und analysiert Daten für die Distributionspolitik. Die Qualität des Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft ist mit der Qualität der Absatzkanäle verbunden und damit indirekt auch Ergebnis der Distributionsforschung²⁰⁷⁾. Entwicklung und Verschiebung von Wirtschaftszentren sind zu erfassen und zu untersuchen, um eine räumliche Anpassung an die Nachfrageseite zu gewährleisten. Wenn es aber das Kernproblem der Distributionspolitik ist, den optimalen Vertriebskanal für jede Bankleistung und Zielgruppe herauszufinden, hat auch die Distributionsforschung Zielgruppen- und Leistungsbezug zu beachten²⁰⁸⁾. Je

207) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing,aa0, S. 229.

208) Vgl. JUNKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft,aa0, S.66.

kleiner die gewählte Zielgruppe ist, desto breiter muß die Datenerfassung auf der jeweiligen lokalen Ebene angelegt sein.
Die Distributionsforschung hat im Bankbereich 3 Aufgabengebiete²⁰⁹⁾:

1. Informationsbeschaffung über die Größe und Streuung des Geschäftsstellennetzes (incl. aller Vertriebswege)
2. Entwicklung von Meßgrößen für eine Entscheidungsfindung über die Geschäftsmöglichkeiten und das -volumen für das lokale Firmenkundengeschäft je bestehender und geplanter Geschäftsstelle
3. Entwicklung von Vorgabegrößen zur Steuerung jeder Geschäftsstelle, um so den zukünftigen Geschäftsumfang mit dem lokalen Firmenkundenschaftspotential und den Geschäftserfolg je Kundengruppe genauer planen und verwirklichen zu können.

Die Informationsbeschaffung

Die für die Analyse notwendigen Daten lassen sich zielgruppenbezogen wie folgt einteilen²¹⁰⁾.

1. Daten standortbestimmender Faktoren
2. Daten standortempfehlender Faktoren
3. Daten standortbeeinflussender Faktoren

↓
Abnehmende
Bedeutung

Zu den Daten standortbestimmender Faktoren zählen z.B. Informationen über Unternehmenssektoren (primärer, sekundärer und tertiärer Sektor), Unternehmensbranchen, Zahl und Größe der Unternehmen, Umsätze, Produktprogramme, Liquiditätsverhältnisse, Gewinnentwicklungen, Rechtsformen, Konkurrenzbanken und deren Marktanteile.

209) Vgl. FELDBAUSCH; F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 230.

210) Vgl. SIEPMANN, J.D.: Die Standortfrage bei Kreditinstituten. Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des westdeutschen Bankensystems. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen. Schriften des Instituts für Spar-, Giro- und Kreditwesen an der Universität Bonn, Hg. VOIGT, F., Bd. 40, Berlin 1968, S. 22 ff.

Aus diesen Daten ergibt sich dann das Kreditvergabepotential, das vor allem durch die Unternehmensgröße und die Branche bestimmt wird ²¹¹⁾.

Die traditionelle Ausrichtung der Distribution auf den Unternehmenskunden im nationalen Raum - in der jüngeren Vergangenheit ist eine starke Orientierung am Kunden des Mengengeschäfts erfolgt - hat im internationalen Geschäft einen besonderen Stellenwert ²¹²⁾. Hiersind neben den Tätigkeitsfeldern von Unternehmen und den Aktivitäten der Konkurrenz das Bestehen großer Finanzmärkte Hauptkriterien der Standortwahl ²¹³⁾.

Je stärker der internationale Wettbewerb der Banken ist, desto notwendiger wird die Erfassung und Analyse internationaler Standortbedingungen.

Daten der standortempfehlenden Faktoren sind die institutionellen Rahmenbedingungen. Dazu zählen:

- unterschiedliche lokale oder regionale Steuerbelastungen (z.B. Hebesätze der Gewerbesteuer)
- Notenbankpolitik (z.B. unterschiedliche Mindestreservesätze)

Im internationalen Bereich sind ähnliche Faktoren von Bedeutung ²¹⁴⁾:

- Steuerbelastung (z.B. Gewinn- und Substanzsteuern)
- Notenbankpolitik (hier im Sinne der Regelung des Devisen- und Kapitalverkehrs)
- Qualifikation und Anzahl des verfügbaren Personals (möglicherweise kann dies ein Engpaßfaktor [Entwicklungsland] werden und zählt dann zu den standortbestimmenden Faktoren)

211) Vgl. BECKER, D.: Das Standortproblem der Kreditinstitute in systematischer Sicht, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 2/1974, S. 50.

212) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 62 f.

213) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, S. 111.

214) Vgl. ebenda, S. 113 ff.

Daten der standortbeeinflussenden Faktoren sind:

- Bodenpreise
- Qualifiziertes Personal

Für die internationale Tätigkeit sind zu erwähnen²¹⁵⁾:

- Gleiche Zeitzone (insbesondere in Verbindung mit off-shore-centers)

Die erfaßten Daten sind nach ihrer Bedeutung für eine Entscheidung zu gewichten²¹⁶⁾. Im internationalen Bereich ist die Erfassung regionaler Daten durch den jeweiligen Landesstandort bzw. dessen zusätzliche Niederlassungen üblich. Bei Bedarf werden auch externe Marktforschungsinstrumente hinzugezogen²¹⁷⁾.

Die ermittelten Daten könnten über ein einheitliches EDV-Programm zusammengestellt und ausgewertet werden. Für die dezentrale Datenerfassung der Zielgruppe "Kleinunternehmen" sei folgendes Beispiel dargestellt²¹⁸⁾:

215) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aaO, S. 116.

216) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 232.

217) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aaO, S. 111.

218) Vgl. MÜCKE, W.: Marktforschung in die Filialen, aaO, S. 50 f.

Filiale der Region X, Teilgebiet (Lokal) y:

Branche:	Anzahl	Umsatz (Insgesamt)	davon Kunden	mit Umsatz
<u>Nahrungs- und Genußmittel:</u>		(Mio.DM)		
Lebensmitteleinzelhandel	25	5,7	7	1,7
Fleischereien	17	8,5	8	5,1
Spirituosen	4	2,1	1	0,3
usw.				
<u>Bekleidung:</u>				
Einzelhandel	3	0,6	2	0,3
Boutiquen	4	1,7	4	1,7
usw.				
<u>Dienstleistungen:</u>				
Banken	5	10 (Kreditverg.)	-	-
Werkstätten	4	4,3	2	2,8
Hotels u. Gaststätten	10	2,8	7	2,1
usw.				
Σ in Mio.DM	93	67,5	42	23,1

Zahlen fiktiv

Abb. 11: Dezentrale Datenerfassung für kleinere Unternehmen

Eine Marktanalyse muß für kleine Banken nicht unbedingt teuer sein, zumal viele (sekundärstatistische) Informationsquellen noch nicht genutzt werden²¹⁹⁾.

Im folgenden wird ein kombinierter Erhebungs- und Bewertungsbogen (Profilstudie) für international tätige Banken dargestellt.

	Standortbestimmende Faktoren (Klassengewichte 70 % [fiktiv])			
Bewertung Merkmal	4 (hoch)	3	2	1(niedr)
Unternehmen mit über 50 Mio DM Umsatz	mehr als 500	499 - 500	349 - 200	weniger als 200
Umsatz der 100 größten Unternehmen (je Unt.in Mio.DM)	mehr als 300	300 - 200	200 - 150	weniger als 150
Branchen	mehr als 20	19 - 10	9 - 5	weniger als 5

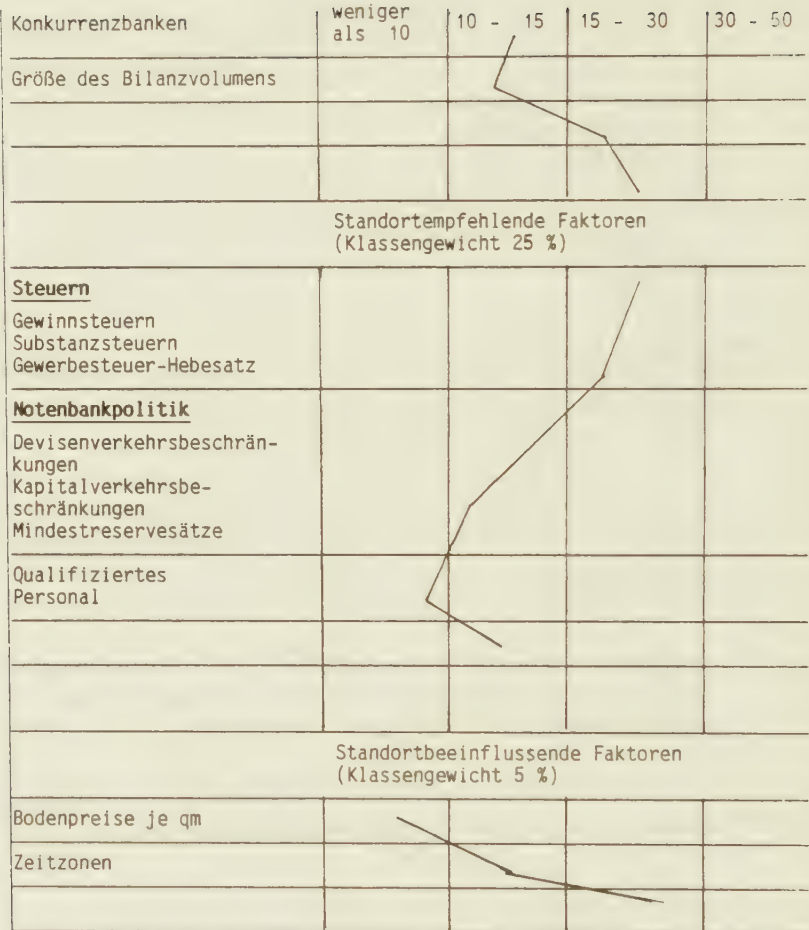


Abb. 12: Profilstudie zur Standortwahl und -bewertung
(international)²²⁰⁾.

219) Vgl. WEINKAUF, W./THEISSEN, W.W.: Wege zum flexiblen Marketing: Standortanalyse der Volksbanken, in: bm 2/1979, S. 25.

220) Vgl. SIEPMANN, J.D.: Die Standortfrage bei Kreditinstituten..., aaO, S. 272.

1.4.3 Kommunikationsforschung

Die Kommunikationsforschung untersucht die Funktionsmechanismen des Kommunikationsprozesses bei Public-Relations, Werbung, Sales Promotion und im Zusammenhang mit Kundenkontakten (Ausbildung der Firmenkundenberater)²²¹⁾. Die Kenntnis der Informations- und Beschaffungsgewohnheiten von Firmenkunden der verschiedenen Zielgruppen ist Basis eines effektiven Einsatzes der Kommunikationsinstrumente²²²⁾. Infolgedessen gehört auch die Kontrolle der Kommunikationsprozesse hierher. Erforscht werden Fragen nach²²³⁾:

- Informationsquellen der Firmenkunden
- Wirksamkeit der Informationsquellen beim bestehenden Informationsangebot
- Beurteilung der Informationsquellen nach Umfang, Qualität und Überzeugungskraft
- Beratungsqualität und -effizienz von potentiellen Kunden
- Schwächen in Bezug auf die Kommunikationsziele der Bank und Verständlichkeit beim Firmenkunden

Die Kommunikation läßt sich als Modell darstellen²²⁴⁾:

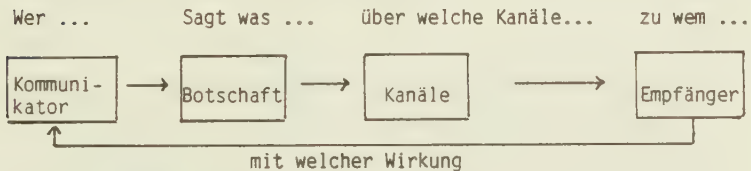


Abb. 13: Kommunikationsmodell (nach Kotler)

Es ist dabei vom Empfänger auszugehen. Die verschiedenen Empfängergruppen entnehmen die für sie relevante Information verschiedener Kanäle, weshalb diesem Punkt Aufmerksamkeit zu schenken ist. Die Kanäle lassen sich nach Kotler unterteilen in²²⁵⁾:

221) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aa0, S.225 ff; GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aa0, S. 194.

222) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aa0, S.194.

223) Vgl. GOEDECKE; K./STELTZNER, J.: Bankmarketing, aa0, S.82; BÜCHNER, K.J./ACHELIS, T.: Was leistet die Marktforschung ..., aa0, S. 19 f.

224) Entnommen: Kotler, P.: Marketing - Management, aa0, S.167.

225) Ebenda, S. 622.

I. Persönliche Beeinflussungskanäle

- A) Advokative (z. B. Reisende)
- B) Experten (z. B. Fachexperten)
- C) Soziale (z. B. Kontrolle der Firma auf Verbandsebene)

II. Nichtpersonelle Beeinflussungskanäle

- A) Massenmedien und selektive Medien (im Firmengeschäft: Zeitungen, Prospekte etc.)
- B) Atmosphärische Kanäle (z. B. "Verhandlungsklima", persönliche Kundenbetreuung)
- c) Ereignis-Kanäle (Z.B. PR-Veranstaltungen bei internationalen Großkrediten)

Die persönlichen Kommunikationskanäle haben im kommerziellen Kreditgeschäft die größte Bedeutung.

Über die Frage (11) nach den wirkungsvollsten Marketing-Instrumenten besteht, wie schon erwähnt, Uneinigkeit. Für wichtig - oder sogar am wichtigsten halten 11 von 16 Banken den persönlichen Kontakt zum Kunden (obwohl dieser kein "richtiges" Marketing-Instrument ist).

Die Rolle des Firmenkundenberaters bietet gute Ansatzpunkte. Die Kontakthäufigkeit (möglicherweise auch die Kontaktqualität) nimmt bei kleinerer Unternehmenskundengröße i.d.R. ab, außerdem werden die Kommunikationsinstrumente gewechselt (z. B. mehr Werbung, weniger verkaufsförderungspolitische Maßnahmen). Persönliche Kontakte werden hier aber auch außerhalb der direkten Geschäftsbeziehung, beispielsweise auf PR-Veranstaltungen, Verbandstagungen von Unternehmen, Seminaren der Bank etc. hergestellt und gepflegt.

Im Zusammenhang mit der Kommunikationsverhaltensforschung ist die Werbemediaforschung von Bedeutung. Für das Firmengeschäft kommen speziell die Printmedien in Frage. Eine Mediaanalyse über Verbreitungsgebiete, Lesergruppen usw. wird zumeist von den Verlagen selbst durchgeführt. Die Kommunikationsforschung ist i.d.R. Primärforschung und erfolgt häufig extern.

Im Rahmen der Kontrolle der Kommunikation wird Imageforschung betrieben, die wegen der Präferenzbildung wichtig ist²²⁶⁾. Untersuchungsziel ist die Feststellung der Veränderung von Bekanntheitsgrad und Image im Laufe der Zeit.

Das Image kann in einem Imageprofil mit Hilfe einer Skalierung dargestellt werden²²⁷⁾:

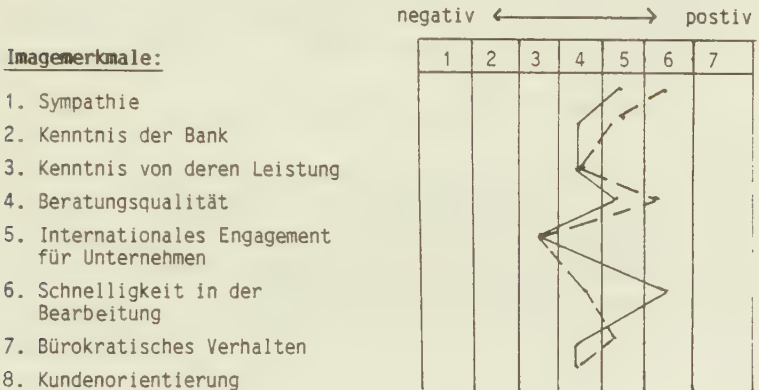


Abb. 14: Imageprofilentwicklung einer Bank

Zeitpunkt t_1 ———
Zeitpunkt t_2 - - - - -

Die Werte im Zeitablauf werden durch eine Panelbefragung ermittelt. Dabei kann auch das Image einer Bank mit einem Idealimage oder mit dem eines anderen Kreditinstituts (Konkurrenz) verglichen werden.

Das Hauptproblem der Kommunikationsforschung liegt - wie in der gesamten Forschung über die Wirkung von Marketinginstrumenten - in der mangelnden Quantifizierbarkeit von Wirkungen.

1.4.4 Internationale Marktforschung

Wegen der besonderen Bedeutung der internationalen Firmenkreditmärkte für diese Arbeit soll noch einmal kurz auf die Besonderheiten der

226) Vgl. GOEDECKE, K.: Die Imagewerbung der DG-Bank zwischen Verband und Markt, aaO, S. 27.

227) Vgl. KÜHL, H.: Das marketingpolitische Instrumentarium der Bank unter besonderer Berücksichtigung der Werbung, Diss., Göttingen 1967, S. 156.

internationalen Marktforschung eingegangen werden.

"Das Zusammenwachsen der Märkte hat zwangsläufig zu einem 'Zusammenwachsen' der Information geführt"²²⁸⁾. Dabei besteht zwischen der nationalen und internationalen Marktforschung der Banken methodisch grundsätzlich kein Unterschied²²⁹⁾. Quantitativ ist der zu betreibende Forschungsaufwand jedoch erheblich höher und komplizierter. Die Gründe liegen in den folgenden Punkten²³⁰⁾:

- Größeren räumlichen Distanzen
- Höheren Risiken
- Komplexeren und differenzierteren politischen, ökonomischen, kulturellen und rechtlichen Randbedingungen
- Unterschiedlichem Entwicklungsstand der Marktforschung in methodischer und anwendungstechnischer Hinsicht, woraus sich Probleme hinsichtlich der Vergleichbarkeit, der Zusammensetzung, der Qualität, der Aktualität, der Zuverlässigkeit und des Umfanges des Datenmaterials ergeben können.

Die Aufgaben der internationalen Marktforschung können in zwei Bereiche untergliedert werden²³¹⁾:

1. Informationsbeschaffung zur Zielmarktbestimmung im Firmenkreditgeschäft

Dazu benötigt man Daten, die schon aufgezählt wurden. Zu bemerken ist, daß die Banken hier über einen größeren Erfahrungshorizont verfügen als andere Wirtschaftszweige, was die Datenerfassung erleichtert. Zudem sind, wie erwähnt, die Informationen über Großfirmen - und diese Kundengruppe visiert man beim Einstieg in ausländische Märkte zunächst an - relativ einfach zu ermitteln.

228) SEEBAUER-BADORREK, H.: Marktforschung und multinationales Marketing, Handbuch der Marktforschung, 2. Halbband, Hg. BEHRENS, K.C., Wiesbaden 1977, S. 1329.

229) Vgl. OTT, W.: Methoden und Quellen der Marktforschung in Europa und Übersee, Handbuch Marketing, Bd.II, aaO, S. 47; v.STAUDT, M.: Bankmarketing ..., aaO, S.31.

230) Vgl. SEEBAUER-BADORREK, H. Marktforschung ..., aaO, S. 1320.

231) Vgl. ebenda, S. 1320 f.

2. Informationen zur Zielmarkterschließung

Nach der grundsätzlichen Entscheidung für einen Auslandsmarkt erfolgt eine Detailstudie.

Organisatorisch wurde (wird) die Marktforschung teils in der Form der Kooperation zwischen Banken (z. B. gemeinsame grundlegende Marktstudien, Informationsaustausch) oder extern über Marktforschungsinstitute betrieben.

1.4.5 Marktforschung für externe Zwecke

Im Zuge der Bewältigung der Informationsflut aus allen Wirtschaftsbereichen und durch den Zwang zur Marktaktivität können Banken auftragsbezogene Marktforschung als besondere Serviceleistung anbieten (z. B. bei der Finanzberatung von Unternehmen)²³²⁾.

Die Marktforschung für externe Zwecke weist dabei häufig folgende Forschungsbereiche auf:

1. Allgemeine Branchenstrukturforschung und -prognose
So erstellt z. B. die West-LB Branchenberichte mit ca. einjährigem Planungshorizont für die in- und ausländische Unternehmenskundschaft²³³⁾
2. Spezielle Studien zu bestimmten Problemfeldern (z.B.Schiffsbau)
3. Kundengruppenbezogene Forschung
Dazu zählt beispielsweise die Einzelkundenmarktforschung
4. Regional bezogene Studien

Die Erstellung der oben erwähnten Forschungsberichte für externe Zwecke erfolgt i.d.R. dezentral. Außerdem können zwischen in- und ausländischen Banken Informationen über die jeweils heimischen Märkte oder auch spezielle Länderstudien ausgetauscht werden. Hauptadressat dieser externen Marktforschungstätigkeit dürften Unternehmen mit hohem Beratungsbedarf (Mittelstand) sein, die über keine eigene Marktforschungsabteilung verfügen.

232) Vgl. v.STAUDT, M.: Bankmarketing ..., aaO, S. 33.

233) WEST-LB Information: Branchen.

1.4.6 Informationsverarbeitungssysteme der Marktforschung

Aktuelle Leistungsangebote und rasche Leistungserstellung machen eine schnelle Informationsverarbeitung erforderlich²³⁴⁾, die ihrerseits ein EDV-gesteuertes Informationssystem voraussetzt (Marketing-Informationssystem). Das Marketing-Informationssystem ist dabei selbst Teilsystem eines umfassenden Management-Informationssystems.

Unter Marketing-Informationssystem versteht man:

"A structured, interacting complex of persons, machines, and procedures designed to generate an orderly flow of pertinent information, collected from both intra - and extra - firm sources, for use as the basis for decision - making in specified responsibility areas of marketing management"²³⁵⁾.

Ein entscheidungsorientiertes Marketing-Informationssystem (computerunterstützt) kann durch vier Grundkomponenten dargestellt werden²³⁶⁾:

- Datenbank (speichert und verknüpft logisch zueinander gehörende Daten)
- Methodenbank (enthält statistische Programme)
- Modellbank (beinhaltet die verfügbaren quantitativen Marketing-Modelle)
- Kommunikationseinrichtung

Das Marketing-Informationssystem ermöglicht für das Firmenkreditgeschäft eine automatische Verknüpfung von Kundengruppen- oder Einzelkundendaten mit Daten von Leistungsabnahmen je Einzelleistung oder Leistungsgruppe.

234) Vgl. HAMANN, G.O.: Marketing-Informationssysteme, in: Handbuch Marketing, Bd. I, aaO, S. 480.

235) SMITH, S./BRIEN, R./STAFFORD, J.: Readings in Marketing Information Systems, Boston SW 1968, S. 7, zitiert in: UHL, K.P.: Marketing Information Systems, Handbook of Marketing Research, Hg. FERBER, R., New York USA 1974, S. 1 - 31.

236) Vgl. MEFFERT, H.: Computerunterstützte Marketing-Informationssysteme und Marketing-Modelle, in: IBM-Nachrichten, 220/1974, S. 95 - 98.

Damit können dann bei sofortigem Zugriff folgende Fragen für das Firmenkreditgeschäft beantwortet werden:

- Welche Zielgruppen nehmen welche Leistungen ab ?
- Welche Leistungspotentiale bestehen noch bei den Zielgruppen ?
- Welcher Kunde nimmt welche Leistungen ab ?
- Welche Laufzeiten, Sicherheiten, Zinssätze usw. haben die Kredite je Zielgruppe oder je Einzelkunde ?
- Welche Branche nimmt welche Kredite ab ?

usw.

Die Informationsverarbeitung hat nach dem Verdichtungsprinzip zu erfolgen, d. h. Marktforschungsdaten, -analysen und -ergebnisse müssen mit zunehmender Führungshierarchie für den Empfänger nach oben immer stärker verdichtet werden²³⁷⁾.

Die folgende Graphik stellt diesen Sachzusammenhang dar²³⁸⁾:

Siehe Anhang X

Abb. 15: Subsystem des Marketing-Information-Systems
(für Firmenkunden)

237) Vgl. GOEDECKE, K.: Marketinginformationen sind Managementinformationen, in: bm 2/1974, S. 29.

238) In Anlehnung: Ebenda, S. 28.

Ein Kreditinstitut ohne Informationssystem auf EDV-Basis hat keine Chance mehr, die Information hinreichend schnell verarbeiten zu lassen und damit eingeschränkte Chancen am Markt²³⁹⁾.

1.4.7 Ablauf der Marktforschung in der Praxis

Alle interviewten Kreditinstitute betrieben Marktforschung (Frage 6), wenn auch in unterschiedlicher systematischer, quantitativer und qualitativer Ausprägung, was letztlich von dem angestrebten Zielgruppenkreis abhängig ist. Das Informationssystem der Marktforschung wird durch die Datensammlung und -nutzung des Finanzanalysesystems mitgeprägt.

Die Möglichkeit der Informationsbeschaffung ist eng verbunden mit der Rechtsform des Unternehmens (indirekt also mit der Unternehmensgröße) und der davon abhängigen Publizitätspflicht. Bei Großunternehmen besteht aus Sicht der Kreditinstitute bei der Informationsammlung kein Problem. Das Bewertungsproblem von Informationen ist damit noch nicht gelöst.

Auf die Frage (6 a), ob im Zuge der Marktforschung auch der technische Entwicklungsstand eines Unternehmens und seine Produktlinien erfaßt werden, gaben 3 Kreditinstitute keine verwertbare Antwort, 2 Institute erhoben solche Daten nicht oder nur in kaum nutzbarer Form, und 11 Häuser erfassen solche Daten mit unterschiedlicher Systematik (z.B. bei Betriebsbesichtigungen)²⁴⁰⁾.

Die Beurteilung und Auswertung der Daten wird teilweise von Leasingfachleuten oder von technischen Experten (in 2 Fällen) vorgenommen.

Die Informationsbeschaffung (Frage 6 b; hier antworteten 14 Banken) erfolgt intern vor allem in Zusammenhang mit der Finanzanalyse und extern durch Auskunftsteile, Industrie- und Handelskammern, Marktforschungsinstitute, aus Kundengesprächen, Presseberichten, Fachzeitschriften und Fachverbänden. Der Kundenkontakt, dies wurde betont, ist eine wichtige Informationsquelle.

239) Vgl. STEVENSON, H.: Informationssysteme für Kreditinstitute, Berlin - New York 1973, S. 18 f.

240) Siehe auch Anhang VI.

Die zukünftige Entwicklung von Branchen- und Unternehmensmärkten, die Beurteilung der Qualität des Managements eines Unternehmens, Geschäftsfeldanalysen von Unternehmen etc. werden - insbesondere von britischen und amerikanischen Banken (siehe Anhang VI) - gezielt durchgeführt.

Die Aktualisierung der Daten (Frage 6 c) erfolgt relativ regelmäßig. Die Erfassung, Aufbereitung und Aktualisierung des Datenmaterials korrelierte mit dem Grad des Ausbaus der Informationssysteme. Einige der untersuchten US-Banken verarbeiteten globale Informationen aus jedem Land ihrer Tätigkeit auf zentraler Ebene und bauten damit ein weltweites, umfassendes Informationssystem für den kommerziellen Geschäftsbereich auf. Bei Bedarf können von jedem Kunden detaillierte Informationen über die entsprechende Niederlassung abgefragt werden. Anregungen zu bestimmten Marktforschungsaktivitäten (besonders für den externen Gebrauch) kommen z. T. auch von den Firmenkundenbetreuern.

Die Umsetzung der Marktforschungsergebnisse (Frage 8 a) differiert in der Praxis ebenfalls. Die Marktforschung nimmt häufig eine Mehrfachfunktion wahr, indem sie internen (ergänzende Datenlieferung zur Kreditwürdigkeitsprüfung u. -überwachung) und externen (Kundeninformationswesen, Beratung, Planung von Marketingaktivitäten) Zwecken dient.

Einige der untersuchten Banken setzen die Marktforschung konsequent ein, um bei bestehenden Geschäftsbeziehungen neue Geschäftsmöglichkeiten zu untersuchen. Daraus werden dann Aktionspläne pro (Groß-) Kunde erstellt. Prinzipiell läuft dies so ab:

1. Schritt: Welche Bankprodukte können in welcher Form (weltweit) angeboten werden ?
2. Schritt: Welche Unternehmen brauchen welche konkreten Leistungen ?
3. Schritt: Welche Kundenprobleme hat der Kunde oder welche sind ihm bewußt zu machen und welche Problemlösungen können angeboten werden bzw. sind ggf. zu entwickeln ?

Auch bei potentiellen Kunden werden, soweit die entsprechenden Daten verfügbar sind, solche Überlegungen getroffen.

Der erste Kundenbesuch dient häufig der Komplettierung von Daten (fact-finding), da wesentliche Informationen über das Unternehmen meist vorliegen (Großunternehmen).

Beim zweiten Besuch werden nach systematischer und gezielter Kundenanalyse schon erste Leistungsangebote für Bereiche angeboten, in denen - aus Sicht der Bank - das Unternehmen Probleme hat. Jeder Besuch wird nachbereitet, d. h. aktuelle Informationen werden ergänzt.

Die internationale Marktforschung (Frage 8 b) scheint - ausgehend vom Interview - bei einer Reihe deutscher Kreditinstitute noch ein gewisser Schwachpunkt zu sein. Sie wird teilweise unsystematisch oder fragmentarisch betrieben und befindet sich häufig noch im Aufbaustadium. Als Grund hierfür wurde beispielsweise angeführt, daß Marketingaktivitäten für die Großunternehmen (als die bedeutendste Auslandskundengruppe) weniger wichtig sind, als für die mittelständische Kundschaft.

Die Kooperation bei der internationalen Marktforschung (Frage 201) hängt u. a. eng mit der Größe der Bank zusammen, d. h. je größer die Bank ist, je internationaler ihre Aktivitäten sind, je mehr man-power sie bieten kann, desto geringer ist die Kooperationswilligkeit. Die kooperierenden Häuser betreiben dies in der Form von:

- Zusammenarbeit mit externen Marktforschungsinstituten
- Freien Zusammenschlüssen (EBIC, ABECOR etc.)
- Informationsaustausch (z.B. Austausch von Branchenberichten)
- Zusammenarbeit mit Unternehmenskunden (z.B. bei internationalen Projekten)

Bei Konsortialgeschäften ist eine Kooperation zwischen den beteiligten Banken üblich.

1.5 Datenschutz und Datensicherung der Marktforschung im kommerziellen Kreditgeschäft

Die Datensammlung im Bereich der Marktforschung unterliegt in der BRD Einschränkungen. Aufgabe der Datensicherung in der BRD ist es, zu verhindern, "... daß Daten gefälscht, fehlerhaft verarbeitet, zerstört oder mißbräuchlich genutzt werden"²⁴¹⁾. Ziel der Datensicherung im Kreditbereich ist die Verhinderung eines materiellen Schadens²⁴²⁾. Der Datenschutz und die Datensicherung gelten bei der Marktforschung im Firmengeschäft nur für personenbezogene Daten, inklusive damit verbundener Einkommens-, Vermögens- und Grundbesitzverhältnisse²⁴³⁾. Daten juristischer Personen unterliegen nicht dem Datenschutzgesetz, sondern beispielsweise dem UWG oder dem StGB (z. B. § 204 StGB Preisgabe von Betriebs- oder Geschäftsgeheimnissen)²⁴⁴⁾.

Obwohl Personenhandelsgesellschaften wie OHG's oder KG's keine juristischen Personen sind, sondern nicht rechtsfähige Personengesellschaften, werden diese Gesellschaften aber als quasi-juristische Personen anerkannt²⁴⁵⁾. Folglich dürften deren Daten nicht unter das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) fallen. Da aber mit diesen Daten mittelbar auch persönliche Daten verbunden sind, unterliegen diese Gesellschaftstypen doch dem BDSG.

Bei Datenübermittlungen (das BDSG wird vorwiegend auf automatisierte Datenerfassung, -verarbeitung, -übermittlung und -veränderung angewandt) zwischen Niederlassungen und Zentrale werden die Niederlassungen als Gesamtinstitut angesehen, so daß zwischen den Untereinheiten ein ungehinderter Datenfluß stattfinden kann²⁴⁶⁾.

241) UNGNADE, D.: Datenschutz im Kreditgewerbe, Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Bd. 82, Hg. MÖHRING, P./RITTERSHAUSEN, H., Frankfurt 1978, S. 12.

242) Vgl. ebenda, S. 12 f.

243) Vgl. ebenda, S. 24.

244) Vgl. ebenda, S. 25.

245) Vgl. ebenda, S. 25 f.

246) Vgl. ebenda, S. 37.

B. Leistungsgestaltung

2. Marketingpolitisches Instrumentarium der Leistungsgestaltung im kommerziellen Kreditgeschäft: Produkt- und Dienstleistungspolitik

Zur Sicherung und Förderung des Kreditabsatzes im kommerziellen Kreditgeschäft setzen die Banken diverse marketingpolitische Instrumente ein, die eine Beziehung zwischen Bankleistungen und Bankkunden herstellen²⁴⁷⁾. Marketinginstrumente sind daher Aktionsparameter der absatzpolitischen Entscheidungsebene²⁴⁸⁾.

In der Literatur hat es nicht an Versuchen gefehlt, die verschiedenen Marketinginstrumente zu systematisieren und gegeneinander abzugrenzen (Gutenberg²⁴⁹⁾, Nieschlag/Dichtl/Hörschgen²⁵⁰⁾, Tietz²⁵¹⁾).

In dieser Arbeit werden unter dem Blickfeld der leistungsbezogenen Marketingdarstellungen in Anlehnung an Nieschlag/Dichtl/Hörschgen²⁵²⁾ die Instrumente wie folgt eingeteilt²⁵³⁾:

Instrumente der Leistungsgestaltung (Produkt-, Programm- und Dienstleistungspolitik)

Instrumente der Leistungsvermarktung (Leistungsabteilung, Leistungsbe-
reitschaft und Leistungskommunikation)

Die bereits dargestellte Marktforschung, die Voraussetzung eines sinn-
vollen Marketinginstrumenteneinsatzes ist, kann als "Koordinierungs-
instrument" verstanden werden²⁵⁴⁾.

Die mangelnde Quantifizierbarkeit der Wirkung der Marketinginstrumente
im Ablauf des Marktprozesses führt zu einem "intuitiven Vorgehen"²⁵⁵⁾.

247) Vgl. DUUS, O.: Der Einsatz absatzpolitischer Mittel ..., aaO, S.18f.

248) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S.80.

249) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2, Der Absatz, 15. Aufl., Berlin - Heidelberg -New York, 1976, S.8 ff

250) Vgl. NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H.: Marketing ..., aaO, 8.Aufl. Berlin 1975, S. 1222 ff.

251) Vgl. TIETZ, B. Marketing, aaO, S. 226 ff.

252) Vgl. NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H.: Marketing ..., aaO, S. 122 ff.

253) Vgl. auch: WEINHOLD-STÜNZI, H.: Grundlagen wirtschaftlicher Absatz-
führung, Bern 1964, S. 29.

254) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO, S. 42.

255) GOEDECKE, K./STELZNER, J.: Bankmarketing, aaO, S. 84.

So ist in der Marketingpolitik Kreativität oft von größerem Nutzen als Kalkül²⁵⁶⁾.

Über die Wirkung von Marketinginstrumenten im Firmenkreditgeschäft herrscht in der Praxis Uneinigkeit (Frage 11). Allein die besondere Bedeutung des persönlichen Kontakts wurde übereinstimmend hervorgehoben (siehe Anhang VII).

Auch das von Juncker²⁵⁷⁾ aufgestellte Schema zeigt den subjektiven Charakter der Beurteilung der Wirkung von Marketinginstrumenten:

Marketing-Instrumente	Dienstleistungen			Kundengruppen		
	Tagesgeld	Betriebsmittelkredit	Firmenkreditkarte	Großunternehmen	mittlere Unternehmen	Kleinunternehmen
Produktgestaltung						
Preis						
Werbung						
Verkaufsförderung						
Kundendienst						
Standort						

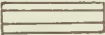
Wirkung:  rel.stark  mittel  schwach

Abb. 16: Wirkung von Marketinginstrumenten

Auf eine Aufstellung üblicher Firmenkundenkredite soll hier verzichtet werden, nicht zuletzt weil die Praxis über eine andere bzw. detaillierte Leistungsaufstellung (z. T. mit ganz verschiedenen Bezeichnungen) verfügt²⁵⁸⁾. So gab eine US-Bank an, mehrere hundert (Einzel-) Produkte anbieten zu können. Jedoch war trotz intensiven Bemühens eine komplette Aufstellung nicht zu erhalten.

256) Vgl. TIETZ, B.: Marketing ..., aaO, S.222.

257) Entnommen: JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 92.

258) Vgl. auch die Aufstellungen in: BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 386 ff; HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb - Lehrbuch ..., aaO, S. 396 ff; ESCHER, H.: Das kommerzielle Kreditgeschäft der Banken, Banken und Bankgeschäft in der Schweiz, Hg. GSELL, E., Bern und Stuttgart 1969, S. 237 ff; FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 162 ff.

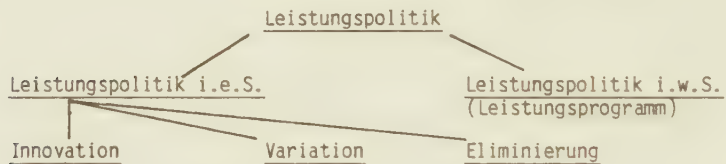
2.1 Begriff und Einführung in die Leistungspolitik

Produkt- bzw. Leistungspolitik heißt Gestaltung aller betrieblichen Aktionen für einzelne Leistungen oder Leistungsprogramme²⁵⁹⁾. Dabei kann die Leistungspolitik sowohl zur Beeinflussung des Absatzmarktes (aktive Leistungspolitik) als auch zur Anpassung an diesen Markt (passive Leistungspolitik) dienen²⁶⁰⁾.

Wird Marketing als Lenkung des Unternehmens vom Markt her verstanden, so ist das bedarfsgerechte Leistungsangebot "... gewissermaßen der ideelle Kern des Marketing-Prinzips"²⁶¹⁾.

"Das Leistungsangebot eines Kreditinstitutes steht im Mittelpunkt des gesamten betrieblichen Geschehens. Es entscheidet letzten Endes über den Erfolg des Institutes"²⁶²⁾.

Die Leistungspolitik kann eingeteilt werden in²⁶³⁾:



1. Leistungsdifferenzierung
(neue zusätzliche Leistungen)
2. Packaging
(Kombination von bestehenden Leistungen zu "Bündelangeboten" oder "Leistungsmix")
3. Leistungsdiversifikation
(Auswirkung des bisherigen Leistungsprogramms, horizontal [Leistungsprogrammverbreiterung], vertikal [Leistungsprogrammvertiefung]).

259) Vgl. BÖCKER, F./THOMAS, L.: Marketing, Stuttgart - New York 1981, S. 98.

260) Vgl. ebenda.

261) GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO, S. 46.

262) FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 278.

263) Entnommen: BIDLINGMAIER, J.: Marketing 2, Reinbek b.Hamburg 1973, S. 231.

Leistungsgestaltung besteht aus der "... Summe sämtlicher Maßnahmen im 'Reifungsprozeß' einer zu entwickelnden Bankleistung zwischen Idee und marktfähiger Leistung"²⁶⁴⁾.

Dabei hat die Leistungsgestaltung verschiedene Dimensionen²⁶⁵⁾:

Dimensionen der Leistungsgestaltung

→ Gestaltung der Leistungsqualität i.e.S.

Gestaltung des Leistungskerns
(Banktechn.Leistungserstellung)

Gestaltung der Leistungs-
funktion

→ Gestaltung sonstiger Einflußfaktoren

Gestaltung des
Preises

Gestaltung der
Distribution

Gestaltung der leistungsbezogenen
Kommunikation

Unter der Leistungsprogrammgestaltung ist die Zusammenstellung von Leistungen aus dem Bereich der Leistungsmöglichkeiten einer Bank zu verstehen, wobei die qualitative und quantitative Struktur im Zeitablauf - entsprechend den Marktanforderungen - geändert wird²⁶⁶⁾.

Die Leistungsprogrammpolitik soll einen kompensatorischen Effekt bezüglich Gewinn-, Kosten-, Liquiditäts- und Risikoausgleich haben und eine bessere Kapazitätsauslastung bewirken²⁶⁷⁾.

Die Gestaltung der Leistung und des Leistungsprogramms hat imagepolitische Folgen für das Kreditinstitut, d. h. sie trägt zur Bildung eines Leistungsimages der Bank bei.

Die Leistungen bzw. das Leistungsprogramm können in Standard- und Spezialleistungen bzw. in ein Standard- und Spezialleistungsprogramm

264) BÜSCHGEN, H.E.: Leistungsarten-(Produkt-)Politik der Banken, aaO, S. 35.

265) Vgl. BÖCKER, F./THOMAS, L.: Marketing, aaO, S. 100.

266) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S.276; BÜSCHGEN, H.E.: Leistungsprogramm (Sortiments-)Politik, in: bm 6/1977, S.36.

267) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Leistungsprogramm-(Sortiments-)Politik, aaO, S. 37.

eingeteilt werden²⁶⁸⁾. Die Standardisierung hat zumeist Kostengründen²⁶⁹⁾. Eine Standardleistung bzw. ein -programm müssen deshalb nicht schlecht sein, entscheidend ist, daß der Bedarf der Zielgruppe exakt getroffen wird.

Das Programm des Firmenkreditgeschäfts ist ein Teilleistungsprogramm der Bank und muß mit dem Gesamtleistungsprogramm kompatibel sein.

2.1.1 Produktlebenszyklus

Produkte bzw. Leistungen durchlaufen am Markt eine Entwicklung, die in einem Wachstums- und Schrumpfungsprozeß (Wachstumsphase, Marktreifungsphase und Marktrückbildungsphase) besteht²⁷⁰⁾.

Für das Firmenkreditgeschäft sind solche Zyklen empirisch schwer feststellbar, insbesondere was die Marktrückbildungsphase betrifft. Gründe liegen u. a. darin, daß die amtlichen Statistiken (DDB) keine hinreichend detaillierten Kreditaufteilungen vornehmen, die einzelnen Kreditarten dem Markt permanent angepaßt werden und bei der Rücknahme von Marktleistungen negative Imageeffekte auftreten, weshalb solche Produkte "leise sterben".

Bei Bankleistungen ist die Lebensphase eines Produktes im allgemeinen relativ lang. Dies hängt mit den Variationsmöglichkeiten, insbesondere im Servicebereich (Nebenleistung) zusammen, so daß die Hauptleistung in ihrem Kern meist erhalten bleibt.

Dies soll die folgende Graphik verdeutlichen²⁷¹⁾:

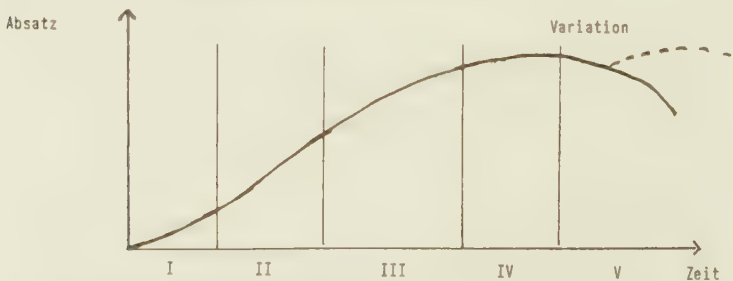


Abb. 17: Lebenszyklus eines Produktes

268) FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO. S. 280 ff.

269) Vgl. ebenda, S. 297.

270) Vgl. HEUSS, E.: Allgemeine Markttheorie, Zürich 1965, S.25 ff.

271) Vgl. HOFFMANN, K.: Der Produktlebenszyklus, Freiburg 1972, S.20.

Die Phasen werden hier eingeteilt in I. Einführung, II. Wachstum, III. Reife, IV. Sättigung, V. Rückbildung.

Es wird berichtet, daß die Warenbeleihung (Warenlombard) im kommerziellen Kreditgeschäft bei einigen Kreditinstituten vor der Eliminierung vom Markt steht (Warenbeleihung als Art der Kreditsicherung)²⁷²⁾.

2.2 Ziele der Leistungs- und Leistungsprogrammgestaltung

Unter dem Blickwinkel der Absatzpolitik liegen die Ziele der Leistungs- und Leistungsprogrammgestaltung in der optimalen Problemlösung für den Kunden bzw. die Kundengruppe.

Diese Ziele sind wegen der erwähnten Bedeutung der Leistungs politik für das Unternehmen eng mit den Zielen der Bank verbunden und daher Führungsentscheidungen²⁷³⁾.

Als Ziele der Leistungs politik lassen sich allgemein nennen²⁷⁴⁾:

- Verbesserung der Wettbewerbsposition
(Erschließung neuer Teilmärkte, Schaffung unvollkommener Märkte)
- Erhöhung der Akquisitationskraft
- Standingpflege
- Erhöhung des cross-selling-Effekts
- Wachstumssicherung
- Gewinnziele
- Steigerung des Goodwills
- Risikostreuung und Sicherheitsstreben

Neue Leistungen können die Attraktivität des Leistungsprogramms erhöhen und zur Präferenzbildung beitragen²⁷⁵⁾.

2.3 Zielgruppenausgerichtete Leistungs politik im kommerziellen Kreditgeschäft

Die Zielgruppeneinteilung der Unternehmenskundschaft in:

272) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.60.

273) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Leistungsarten-(Produkt-)Politik, aaO, S.34.

274) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S.289; FREUDENMANN, H.: Planung neuer Produkte, Stuttgart 1965, S.15 ff.

275) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 290 f.

Groß- und internationale Unternehmen,
Mittelständische Unternehmen und
Kleinunternehmen

ist nicht frei von Überschneidungen. Eine Zielgruppenorientierung ist aber Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Leistung²⁷⁶⁾. Deshalb können auch die an die Zielgruppen abzusetzenden Leistungen, Leistungsbündel und (Teil-)Leistungsprogramme nicht eindeutig je einer Zielgruppe zugeordnet werden, d. h. es können z. B. Produkte des Auslandsgeschäftes sowohl von großen mittelständischen als auch von Großunternehmen genutzt werden.

Die Banken versuchen, ein solches Leistungsprogramm je Zielgruppe zu erstellen, das den spezifischen Bedarf dieser Gruppe bzw. des Einzelkunden möglichst umfassend deckt. Die Kenntnisse über die Leistungsanforderung jeder Zielgruppe kommen aus der Marktforschung.

Der Forderung nach marktdäquaten Leistungsangeboten steht jedoch der Kosten - Ertragsaspekt gegenüber. Je größer die Unternehmens-einheit der Kundengruppe ist, desto flexibler und individueller kann die Leistungsgestaltung erfolgen.

Von den befragten 16 Banken beantworteten 14 die Frage (15), ob mit zunehmender Kundengröße die Marketing-Aktivitäten und Leistungsangebote immer individueller zugeschnitten würden, mit einer eindeutigen Zustimmung. Einige Banken erwähnten, daß dies schon von einer mittelständischen Unternehmensgröße an beginnt.

Man versucht, dem Anspruch nach einem individuellen Leistungsangebot mit einer Art Baukastenprinzip zu begegnen²⁷⁷⁾.

Der Kleinstunternehmenskundschaft wird vorwiegend ein stark standardisiertes Leistungsprogramm offeriert. Für den Mittelstand kann je nach Bedarf aus den im Leistungsprogramm enthaltenen Einzelleistungen und Leistungsbündeln ein kundenindividuelles Leistungsangebot "zusammengebaut" werden; gegebenenfalls können dem Kunden auch speziell für ihn erarbeitete Leistungen, z. B. Beratungsleistungen im Aus-

276) Vgl. ZÜGEL, W.: Das Kreditgeschäft im Wandel, aaO, S. 454; BENÖLKEN, H./HENKEL, R./KAUERMANN, K./REUTER, A.: Kundenorientierung im Kreditgeschäft- auch betriebswirtschaftlich - organisatorisch sinnvoll, in: Sparkasse 4/1976, S. 145 ff.

277) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.56.

landsgeschäft, besondere Marktstudien u. ä. angeboten werden. Bei den Groß- und internationalen Unternehmen kann Leistungsprogrammpolitik einzelkundenbezogen gestaltet werden, d. h. es können individuelle und kundenproblembezogene Einzelleistungen oder Leistungsbündel angeboten werden. Bildlich gesprochen, können einige Teile völlig neu konstruiert werden.

Dennoch wird auch im kommerziellen Kreditgeschäft eine Standardisierung oder Teilstandardisierung angestrebt. Das gilt auch für das internationale Geschäft, zumal sich dort der relativ einheitliche, weltweite Leistungsbedarf der Unternehmenskundschaft für die Standardisierung fördernd auswirkt; so wäre eine "... programmpolitische Fragmentation in der internationalen Bankwelt undenkbar"²⁷⁸⁾. Als Teilstandisierung kann das SWIFT-System genannt werden.

2.3.1 Leistungsangebot für Kleinunternehmen

2.3.1.1 Besondere Finanzierungsprobleme von Kleinunternehmen

Zur Kundengruppe der Kleinunternehmen zählen Einzelhandelsbetriebe, kleine Handwerksbetriebe und Gewerbetreibende, Freiberufler etc. Ganz allgemein sind Kleinunternehmen (und auch viele mittelständische Unternehmen) bei ihrer Finanzierung stärker auf die Kreditinstitute angewiesen als Großunternehmen, weil ihnen der Zugang zum Kapitalmarkt nicht möglich ist²⁷⁹⁾. Zudem fehlt es häufig an ausreichend qualifiziertem Personal, um eine moderne Betriebsführung, d.h. Rechnungswesen (Erfolgsrechnung), Absatzmarktprogramme, Finanzwesen etc. zu ermöglichen. Dies ist aber häufig erst Voraussetzung für den Krediterhalt; die Anforderungen an den Unternehmer sind erheblich gewachsen²⁸⁰⁾.

Aus einer Untersuchung zum Finanzierungsverhalten Klein- und mittleren Unternehmen geht hervor²⁸¹⁾, daß ähnlich wie bei der Unter-

278) v. STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aaO, S.56.

279) Vgl. o. VERF.: Fremdfinanzierung von Unternehmen. Betriebsgröße und Kreditmöglichkeit, in: Junge Wirtschaft 8/1979, S.28.

280) Vgl. ebenda. MEYER, R.: Dispositionskredit auch für Firmenkunden, in: bm 2/1980, S.22. MANGOS, C.: Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter, in: Handelsblatt v.06.11.1978.

281) Bezug sind 504 kleine und mittl. Unternehmen im oberberg. Raum, vgl. HEINRICH, P.: Zum Finanzierungsverhalten v. mittelständ. Unternehmen, in: bm 3/1979, S. 30.

suchung zum Finanzierungsverhalten von Großfirmen²⁸²⁾ auch hier ein gewisses konservatives Verhalten besteht, d. h. Finanzierungen werden vorwiegend mit "bekannten" Kreditmöglichkeiten durchgeführt. In der oben genannten Untersuchung über das Finanzierungsverhalten kleiner und mittelständischer Unternehmen gaben auf die Frage, wie man sich zukünftig finanzieren will, 45 % der Unternehmen an, dafür nur eigene Mittel einzusetzen, 11 % wollen Kredite in Anspruch nehmen, 3 % öffentliche Zuschüsse und 41 % wollen eigene und fremde Mittel einsetzen²⁸³⁾. Die Innenfinanzierungsabsicht nimmt mit abnehmender Firmengröße zu²⁸⁴⁾. Das Geschäftsgebaren kleiner Unternehmen gleicht eher dem der Unselbständigen²⁸⁵⁾. Am liebsten nimmt man überhaupt keine Kredite in Anspruch, um unabhängig zu bleiben²⁸⁶⁾. Beteiligungsfinanzierungen für Betriebserweiterungen werden von vielen Unternehmen abgelehnt. Ein Offenlegen der Vermögensverhältnisse, das bei kleinen Unternehmen vielfach auch mit der Aufdeckung privater Vermögensverhältnisse verbunden ist, wird möglichst vermieden²⁸⁷⁾.

Das führt oft dazu, daß sich die Kleinunternehmen zu teuer finanzieren, z.B. mit Lieferantenkrediten oder mit einer Innenfinanzierung, die infolge mangelnder Größenordnung bessere Marktchancen nur unzureichend ausnutzen kann. Traditionsverbundenheit, niedriger Informationsstand, mangelndes Interesse und als Folge von Zeitmangel unzureichendes Auseinandersetzen mit Fragen der finanziellen Disposition sind weitere Probleme. Hinzu treten noch die Überlastung des "Allein-Managers" im Klein- oder Mittelstandsunternehmen und die Einstellung, daß die Leistungserstellung wichtiger ist als Finanzierungsfragen und das Rechnungswesen.

Gründe für die Finanzierungsprobleme von Kleinunternehmen liegen nicht nur in den häufig beklagten externen Finanzierungsmöglichkeiten, verweigerten Beistandskrediten und anderen ökonomischen Faktoren, sondern sind letztlich auch in der Person des Kleinunternehmers

282) Vgl. o. VERF.: Finanzierungsverhalten von Großunternehmen, in: bm 1/1978, S. 22.

283) Vgl. HEINRICH, D.: Zum Finanzierungsverhalten von mittelständischen Unternehmen, aaO, S. 31.

284) Vgl. Ebenda.

285) MEYER, R.: Dispositionscredit ..., aaO, S. 31.

286) Vgl. Ebenda.

287) Vgl. HEINRICH, D.: Noch einmal: das Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen in: bm 3/1980, S. 31.

288) Vgl. ebenda.

zu suchen²⁸⁹⁾. Sollte versucht werden, Unternehmenskunden nach psychologischen Kriterien einzuteilen, dürften hier wohl die besten Ansatzpunkte bestehen.

Eine Untersuchung der Insolvenzursachen in Konkurs- und Vergleichs-akten und eine Befragung von 74 Konkursverwaltern im gesamten Bundesgebiet durch das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Köln zeigt konkrete Probleme des Finanzierungsumfeldes kleiner und mittlerer Unternehmen auf²⁹⁰⁾.

Ergebnisse der Untersuchung²⁹¹⁾:

Tab. 9: Insolvenzursachen kleiner und mittlerer Betriebe

Entstehungsbereich der Insolvenzursachen	Anzahl der Betriebe in %
<u>Innerbetrieblicher Bereich</u>	
Betriebsführung	75,4
Betriebsstruktur	64,4
Beschaffung	25,0
Betriebsleistung	53,8
Absatz	66,7
Finanzierung	80,3
Verwaltung/Personal	23,1
Rechnungswesen	50,0
<u>Zwischenbetrieblicher Bereich</u>	
Banken	29,5
Lieferanten	20,1
Abnehmer	48,4
Konkurrenten	18,6
<u>Überbetrieblicher Bereich</u>	
	55,3

Auffällig sind Fehler im Finanzierungsbereich, in der Unternehmensführung und im Absatzbereich. Bei genauerer Betrachtung des Finanzierungsumfeldes können folgende Fehler aufgezählt werden²⁹²⁾:

289) Vgl. HEINRICH, D.: Zum Finanzierungsverhalten von mittelständ. Unternehmen, aaO, S. 31 f. BRUNSWIG, R.: Nicht immer ist die Hausbank schuld, in: CW-Team, Zeitung für die mittelständische Wirtschaft vom 24. 10. 1979, S. 3.

290) Vgl. STEINER, H.: Insolvenzen und ihre Ursachen. Betriebsblindheit und mangelnde Selbstkritik, in: Junge Wirtschaft 10/1979, S. 54.

291) Entnommen: ebenda, S. 54.

292) Vgl. GEMM, K.: Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensberatung durch Sparkassen, in: Sparkasse 7/1979, S.249. BRUNSWIG, R.: Nicht immer ist die Hausbank schuld, aao, S. 3.

- Keine Fixierung unternehmerischer Zielvorgaben
- Fehlende Unternehmensplanung
(Finanzierungs-, Liquiditäts-, Gewinn-, Kredit-, Investitions-, Absatzplanung usw.)
- Rechnungswesen nur nach rein steuerlichen Belangen aufgebaut, d.h. oft keine Kosten- und Leistungsrechnung (z.B. keine Grundlage für Finanzplanung), d.h. kein Management-Account
- Vernachlässigung einer sinnvollen Kapital- und Kapitalstruktur-bildung.

Viele Unternehmen versuchen, diese Mängel mit Improvisation auszugleichen²⁹³). Abgesehen von der Gefahr solcher Managementfehler wird ein solches Vorgehen mit zunehmender Unternehmensgröße immer unvertretbarer.

2.3.1.2 Konsequenzen für das Leistungsangebot

Hier muß ein marketingorientiertes Kreditinstitut mit seinem Leistungsangebot ansetzen.

Gefordert sind nicht nur niedrige Kreditzinsen, schnelle Bearbeitung von Kreditvergabeentscheidungen usw., sondern vor allem der Sachverstand der Banken.

Im Firmenkreditgeschäft mit den kleineren Unternehmen dominiert der Servicebereich, insbesondere die Beratung, die heute kaum noch als Nebenleistung eingestuft werden kann²⁹⁴). Für kleine (und mittlere) Unternehmen ist sie nicht nur "Kaufanreiz", sondern nimmt u. U. den Charakter einer Hauptleistung an²⁹⁵). Den Kreditinstituten kommt dabei die Aufgabe zu, ein qualifiziertes Finanzmanagement im Kleinbetrieb zu ermöglichen. Eng verbunden mit der Finanzberatung sind unternehmerische Entscheidungsprobleme, so daß sich die Beratung der Bank oft "... im Grenzbereich von Finanz- und Betriebswirtschaft ..."²⁹⁶) bewegt. Die Banken sind hier enge Partner des kleinen Unter-

293) Vgl. GEMM, K.: Möglichkeiten und Grenzen ..., aaO, S. 249.

294) Vgl. WARTENBERG, K.: Standardisierte Kredite im Firmengeschäft, in: bm 2/1977, S. 18. JUNCKER, K.: Die Bank als Berater mittelständischer Betriebe, in: bm 2/1977, S. 5.

295) DINGELDEIN, K.R.: Die Unternehmer-Seminare der Volksbank Ebersbach, in: bm 2/1977, S. 8.

296) OBERBECKMANN, H.-L.: Aufgeschlossen für die mittelständische Wirtschaft, in: Sparkasse 5/1979, S. 158.

nehmens, zumal die Einschaltung eines externen Consulting-Unternehmens nur selten erfolgt. Die Beratung ist aus der Sicht der Bank jedoch nicht nur als Verkaufsargument zu sehen, sondern dient auch dem Sicherheitsziel, da ein finanziell solides Unternehmen den erhaltenen Kredit mit hoher Wahrscheinlichkeit zurückzahlen wird. Ferner liegt hierin die Chance des Kreditinstitutes zum Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung, jedoch auch die Gefahr, aus der Sachlage heraus alsbald selbst quasi unternehmerische Entscheidungen treffen zu sollen.

Im Zusammenhang mit dem durchgeführten Interview wiesen einige Kreditinstitute auf diesen Punkt hin. In schwierigeren Fällen empfehlen sie dann die Einschaltung eines qualifizierten Beratungsunternehmens. Aber schon im Hinweis auf erkannte betriebswirtschaftliche Probleme durch das Kreditinstitut kann eine wertvolle Hilfe liegen²⁹⁷⁾. Die (Finanz-)Beratung wird aus Kosten- und Organisationsgründen häufig standardisiert, was aber in Anbetracht der Häufigkeit vergleichbarer betriebswirtschaftlicher und finanzieller Probleme von Klein- und mittelständischen Unternehmen nicht zu einer qualitativ schlechteren Beratung führen muß.

Die Sparkassen bieten beispielsweise einen "Finanzierungs-Beratungs-Service" an, um dem Bedarf an qualifizierter Finanzberatung zu begegnen²⁹⁸⁾. Mit Hilfe einheitlicher Unterlagen werden eine Bilanzanalyse und eine Betriebs- und Investitionsanalyse (Feststellung von: Finanzierungsbedarf, verfügbaren und zu beschaffenden Finanzierungsmitteln, Kapitaldienst und Kapitaldienstgrenze) durchgeführt. Zur Orientierung des Unternehmens wird auch noch ein Branchenbericht zur Verfügung gestellt. Die Auswertung erfolgt z. T. über EDV-Anlagen.

Auch andere Kreditinstitutgruppen versuchen, mit einer (Teil-) Standardisierung die Beratung umfassend und rentabel zu gestalten.

297) Vgl. CARBON, K.: Sparkassen-Finanzierungs-Beratungs-Service für Firmenkunden. Überlegungen zu einem finanzwirtschaftlichen Beratungsangebot der Sparkassen, in: Sparkasse 1/1979, S.14.

298) Vgl. dazu im folgenden: ebenda, S. 13 ff.

So wirbt z.B. die Dresdner Bank mit einer automatisierten Finanzstrukturanalyse (MABILA [Maschinelle Bilanz-Langzeitanalyse]), die Basis einer Finanzierungsberatung für Klein- bis Mittelstandsunternehmen ist.

Kreditinstitute bieten auf time-sharing-Basis über eigene EDV-Anlagen z. T. auch Buchführung für Unternehmen an und kommen so den Problemen vieler kleinerer Unternehmen im Rechnungswesen entgegen.

Der Informationsservice hat das Ziel, Wissen zu vermitteln bzw. Wissensveralterung entgegenzuwirken. Informationsveranstaltungen lassen sich zu Werbezwecken nutzen. Sonderinformationen sind (geringer Informationsgrad) bei Kleinunternehmen gefragt²⁹⁹).

So hat beispielsweise die Stadtparkasse Gelsenkirchen eine Vortrags- und Seminarreihe über die finanzwirtschaftliche Führung mittelständischer (und kleinerer) Unternehmen, über Probleme des Ost-West-Handels, aktuelle Steuerfragen u. a.m. durchgeführt³⁰⁰).

Als Informationsservice kann auch die Bereitstellung von Adressenmaterial für die Marktfindung im Exportgeschäft der kleineren Unternehmen gesehen werden³⁰¹). Dem Zwang zum Exportgeschäft können sich heute selbst kleine Unternehmen häufig nicht entziehen, wobei sie in besonderem Maße auf die Mithilfe der Kreditinstitute angewiesen sind, denn hier sind sie mit Zusatzaufgaben konfrontiert, die sie kaum allein bewältigen können³⁰²).

Daneben werden eine Reihe von Sonderinformationen zur Außenwirtschaft, zu aktuellen Rechtsfragen u. a. m. geboten. Nennen lassen sich hier z. B. der "Ratgeber für die Einkommenssteuer" vom Informationsdienst der Sparkassen und Landesbanken / Girozentralen "Aktuelle Rechts- und Steuerfragen: Die GmbH-Reform 1980" der Deutschen Bank und der "Leitfaden durch das Außenwirtschaftsrecht" der Commerzbank.

299) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 313.

300) Vgl. HEIB, R.: Nutzung vorhandener Kundendaten als Hilfsmittel zur Intensivierung des Firmengeschäfts, in: Sparkasse 11/1979, S. 406.

301) Vgl. JUDT, E./WOJTANOWSKY, S./PUFFER, M.: Zum Exportservice der Kreditunternehmen, Vierteljahres-Schriftenreihe des österr. Forschungsinstitutes für Sparkassenwesen, 1/1979, S. 39.

302) Vgl. VOGEL, O.: Deutschland, ein Kosten-Hochgebirgsland, in: CW-Team, Zeitung für die mittelständ. Wirtschaft, v. 14.11.1979, S. 4.

Besonders bei den eigentlichen Hauptleistungen ist die Standardisierung von Leistungen und Leistungsprogrammen notwendig.

Dadurch soll folgendes erreicht werden³⁰³⁾:

1. Dem Kunden wird eine möglichst hohe Übersicht verschafft.
2. Eine schnelle Zusage ist bei der Kreditvergabe möglich.
3. Die "Schwellenangst" kann überwunden werden.
4. Eine Intensivierung der Geschäftsbeziehung ist erreichbar.
5. Die Akquisition neuer Kunden wird erleichtert.
6. Eine Ertragsverbesserung kann bewirkt werden.
7. Ein positiver Imageeffekt wird erzeugt.

Standardisierung ist nicht mit Starrheit des Angebotes gleichzusetzen. Es kann vielmehr innerhalb eines Angebotes (z.B. Kredithöhe, Tilgungsmodalitäten etc.) in einem vorher festgelegten Rahmen variiert werden. Zudem werden Leistungsbündel nicht nur von einer Bank allein, sondern z. B. von einer Universalbank in Kooperation mit einer Spezialbank, mit öffentlichen Stellen und Institutionen erstellt. Ein gutes Beispiel für ein Standardbündel ist der Gewerbekredit, ein Sammelbegriff für verschiedene Kreditarten wie Kontokorrent-, Betriebsmittel-, Investitionskredit usw., der von vielen Kreditinstituten angeboten wird.

Auch der Dispositionskredit für Firmenkunden der Sparkasse der Stadt Berlin-West trägt dem Finanzgebaren von Kleinunternehmen Rechnung, ihrem Wunsch nach vereinfachter Buchführung, besserer Übersichtlichkeit und dem Abbau der "Schwellenangst"³⁰⁴⁾.

Mit diesem Dispositionskredit wird den Unternehmenskunden in bestimmter Höhe ihres Kontoumsatzes eine Kreditlinie auf ihrem Girokonto eingeräumt. Die Einräumung erfolgt ohne Formalitäten und finanzielle Belastungen.

303) Vgl. WARTENBERG, K.: Standardisierte Kredite im Firmengeschäft, aaO, S. 18. BREITLAUCH, R./RÜHL, K./BENÖLKEN, H.: Marktpolitische Überlegungen zur Funktion der Niederlassung, in: Sparkasse 10/1977, S. 48. BETSCH, O.: Mit Programmkrediten mehr Firmengeschäft?, in: bm 2/1977, S. 20.

304) Vgl. MEYER, R.: Dispositionskredit auch für Firmenkunden, in: bm 2/1980, S. 22.

Die Vielfältigkeit der Programmgestaltung für Kleinunternehmen zeigt sich auch in Zusammenhang mit der Existenzgründung, die eine beratungsintensive Leistung ist. Bei der Existenzgründung sind Fragen der Finanzierung von großer Bedeutung³⁰⁵⁾. Der durchschnittliche Kapitalbedarf hat sich bei Betriebsgründungen allein von 1970 bis 1978 von ca. 88.000 DM auf rd. 150.000 DM erhöht³⁰⁶⁾. Die Kreditinstitute sehen Kredite für Existenzgründungen nicht mehr als isolierte Einzelvorgänge an, sondern versuchen, diesem Bedarf mit einem kombinierten Leistungsbündel zu begegnen³⁰⁷⁾. Bei der Beratung kooperiert die Bank mit Handelskammern³⁰⁸⁾. Staatliche Hilfen, wie sie z.B. in der "Hessen-Finanzierungsfibel" aufgeführt sind³⁰⁹⁾, werden im sogenannten Hausbankverfahren vergeben.

Im Zusammenhang mit der Existenzgründung bietet die Deutsche Bank eine "Entscheidungshilfe für Existenzgründer" an, d.h. eine Art Checkliste, die mit dem Kundenbetreuer besprochen werden kann.

Neben standardisierten werden auch spezielle Leistungen für Kleinunternehmen angeboten. Als eine solche kann das Leistungsbündel im Rahmen des Edelmetallgeschäfts der Deutschen Bank in Schwäbisch Gmünd verstanden werden³¹⁰⁾. Über das übliche Geschäft des An- und Verkaufs von Edelmetallen hinaus betreibt die Bank auch das Scheidegeschäft und in Ergänzung dazu die Führung eines Metalldepots. Dabei treten auch cross-selling-Effekte auf. Viele Gold- und Silberschmiede richten neben dem Metalldepot ein Geschäftskonto ein und wickeln die Finanzierung von Metallkäufen über die Bank ab.

305) o.VERF.: Erfahrungen beim Aufbau einer eigenen Existenz. Dokumentation der IHK Koblenz über bürokratische Hemmnisse, in: Junge Wirtschaft 10/1979, S.44.

306) ECKARDT, H.-J.: Langfristige Finanzierungsmöglichkeiten, in: Junge Wirtschaft 11/1979, S. 38 ff.

307) Vgl. OBERBECKMANN, H.-L.: Aufgeschlossen ..., aaO, S. 158.

308) Vgl. SCHNITKER, P.: Existenzgründung ..., aaO, S. 163.

309) Vgl. Hessen-Finanzierungsfibel, Hg. Hessische Landesentwicklungs- u. Treuhandges. mbH, Wiesbaden. LAMBSDORFF, O.: Ohne Mittelstand keine Marktwirtschaft, in: Sparkasse 5/1979, S. 160 f.

310) Vgl. BINZ, A.: Die "Bank der Gold- und Silberschmiede" in Schwäbisch-Gmünd, in: bm 2/1979, S. 21 f.

Ein Schritt in Richtung auf mehr Transparenz und weniger Bürokratie ist auch die kundengerechte, übersichtliche Formulargestaltung bei Kreditanträgen³¹¹⁾.

2.3.2 Leistungsangebot für mittelständische Unternehmen

Die Hauptzielgruppe der Marketing-Aktivitäten ist zweifellos der Mittelstand³¹²⁾. Gründe dafür liegen in dem Trend zu einer kapitalintensiven Fertigung, dem verstärkten internationalen Wettbewerb, stärkeren Engagements im Ausland, einem erhöhten Kreditbedarf mit differenzierteren Haupt- und Nebenleistungen, insbesondere aber in dem angenommenen Wachstumspotential des Mittelstandes³¹³⁾.

Die Probleme, die der Mittelstand dabei hat, sind prinzipiell die gleichen wie die der Kleinunternehmen. Allerdings bewirken der größere Geschäftsumfang und die vielfältigeren Geschäftsaktivitäten noch eine Potenzierung dieser Probleme. Im Unterschied zu den Kleinunternehmen besteht aber die Möglichkeit zur Inanspruchnahme externer Hilfe durch Consulting-Unternehmen, weil die relativen Kostenbelastungen für diese Leistungen sinken. Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden Beratungsfirmen in Anspruch genommen. So nehmen Unternehmen mit über 1 Mrd. DM Jahresumsatz praktisch zu 100 % Consulting-Unternehmen in Anspruch, in der Größenklasse von 500 - 1.000 Mio. DM sind es ca. 70 %, in der Größenordnung von 100 - 500 Mio. DM sind es etwa 50 % und unter 100 Mio. DM nur noch ca. 20 %³¹⁴⁾.

Mittelständischen Firmen stecken aber in folgendem Dilemma: sie sind einerseits zu klein, um die notwendigen Beratungsstäbe finan-

311) Vgl. LEHNER, A.: Firmenmarketing - die aktuelle Aufgabe der Sparkassen, in: Sparkasse 7/1980, S.224.

312) Vgl. o. VERF.: Wie man Kundenbeziehungen ausbaut und intensiviert, in: bm 3/1976, S. 14.

313) Vgl. HACKL, M.: Neuere Entwicklungen im Kreditgeschäft der Banken, aaO, S. 118 f.

314) Vgl. BERGER, R.: "Bei der Beratung muß der Unternehmer mitarbeiten", in: CW-Team, Zeitung für die mittelständ. Wirtschaft, vom 02.08.1979, S. 4.

zieren zu können und andererseits zu groß, um darauf verzichten zu können³¹⁵⁾. Hier sind die Banken in besonderem Maße gefordert. Der im Zusammenhang mit der Kreditvergabe erforderliche Sachverstand der Banken kann für die Lösung schwieriger Finanzierungsfragen des Mittelstandes eingesetzt werden, so daß die Banken "... immer mehr die Rolle einer externen Stabsstelle"³¹⁶⁾ wahrnehmen.

Der Beratungsbedarf mittelständischer Betriebe ist sehr hoch und zudem ähnlich gelagert wie bei Kleinunternehmen. Insbesondere bei Erschließung von Auslandsmärkten treten für mittlere Unternehmen Schwierigkeiten in Form von Informationsdefiziten, fehlender Sprachkenntnis, unzureichender Qualität des Managements, mangelnder Planung u.a.m. auf. Gerade hier zeigt sich die Leistungskraft eines Kreditinstituts.

So bietet z. B. die Deutsche Bank mit ihrem "Contact-Service" Informationen und die Vermittlung von Geschäftspartnern im Auslandsgeschäft an.

Als Sonderleistung ist der Management-Service anzusehen, der beinhaltet, daß insbesondere beim Ausfall von (Allein-)Managern in Mittelstandsbetrieben ein qualifizierter Ersatz zur Verfügung gestellt wird, um eine Existenzgefährdung des Betriebes zu vermeiden.

Zu bemerken ist, daß der Mittelstand wegen seiner heterogenen Größen (d. h. vom "großen" Klein- bis zum "kleinen" Großunternehmen) auch bezüglich seines Leistungsprogramms nicht exakt abgegrenzt werden kann. Das Leistungsprogramm läßt sich grob aufgliedern in (Baukastenprinzip):

1. Standardprogramm mit vorwiegend standardisierten Leistungen und Leistungsbündeln für den "kleinen" Mittelstand
2. Standardprogramm mit vermehrtem individuellem Leistungsangebot für den "mittleren" Mittelstand
3. weitere einzelkundenbezogene Teilleistungen, verbunden mit standardisierten Leistungsteilen für den "großen" Mittelstand

315) Vgl. POUGIN, E.: Betriebswirtschaftliche Beratung mittelständischer Kunden - Aufgabe der Sparkassen ?, in: Sparkasse 1/1977, S. 25.

316) JUNCKER, K.: Die Bank als Berater mittelständischer Betriebe, aaO, S. 5.

Grundsätzlich gilt auch hier: Individualisierung soweit nötig und kostenmäßig vertretbar, Standardisierung so weit wie möglich. Wie groß aber ein standardisiertes Leistungsangebot sein kann, zeigt sich beispielsweise beim "Commerzbank-Mittelstandskredit", der in ca. 130 Variationen angeboten werden kann³¹⁷⁾.

Als Beispiel für ein Leistungsangebot, das dem Wunsch nach längerfristigen Finanzierungsmitteln und einer flexiblen Gestaltung der Finanzierungsbedingungen entgegenkommt, kann der Investitionskredit der Stadtparkassē Karlsruhe vorgestellt werden³¹⁸⁾.

Die Laufzeit beträgt 3 bis 10 Jahre, die Kredithöhe kann zwischen 10.000 und 300.000 DM pro Objekt liegen und der Zins kann zwischen 3 und 5 Jahren fixiert werden, wobei danach eine erneute Festschreibung möglich ist. Kernstück hierbei sind drei Kreditmodelle:

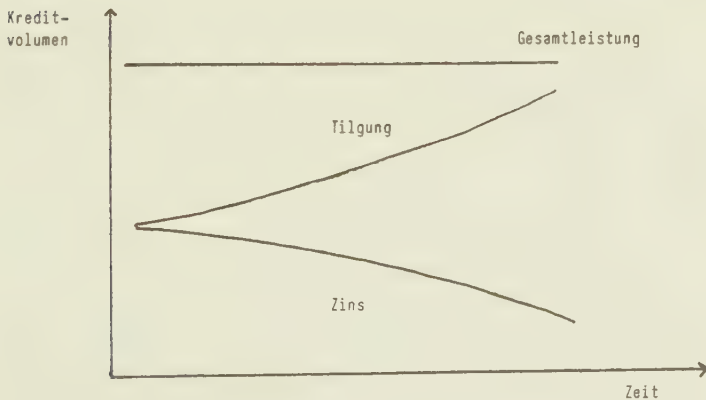


Abb. 18: Annuitätenmodell eines Investitionskredits³¹⁹⁾

Bei Annuitätendarlehen ist die jährliche Gesamtbelastung bei der Zins- und Tilgungszahlung gleich. Bei linearen Tilgungsdarlehen

317) Dies konnte im Verlauf des Interviews in Erfahrung gebracht werden.

318) Vgl. JAEGER, H.: Die Investitionskredite der Stadtparkasse Karlsruhe, in: bm 2/1980, S. 12 ff.

319) Vgl. ebenda, S. 12. Für alle Modelle bleiben die Antragsbedingungen während der gesamten Laufzeit bestehen.

nimmt sie jährlich linear ab.

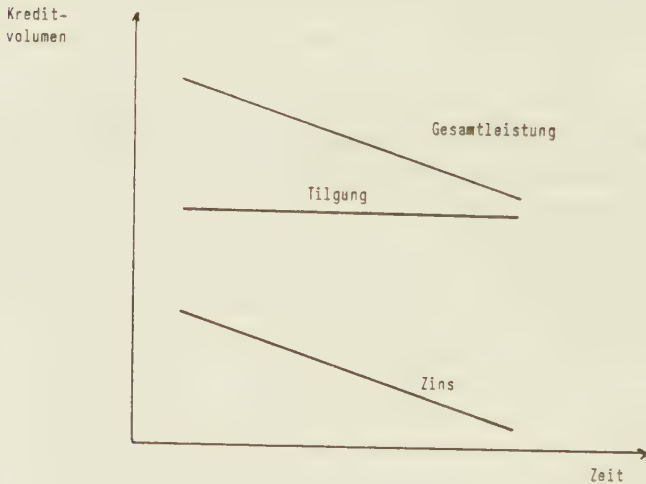


Abb. 19: Modell eines linearen Tilgungsdarlehens³²⁰⁾



Abb. 20: Degressives Tilgungsmodell³²¹⁾

Hier findet eine Kredittilgung analog zur degressiven steuerlichen Abschreibung statt. Das Restwertproblem der Abschreibung (der Restwert erreicht niemals den Wert 0) wird hier vernachlässigt.

320) Vgl. JAEGER, H. Die Investitionskredite ..., aa0, S. 13.
321) Vgl. ebenda, S. 14.

Ein Beispiel für eine Kooperation (Verbundfinanzierung) zwischen einer Universalbank (Commerzbank) und einer Spezialbank (Rheinische Hypothekenbank) stellt der "Commerzbank-Gewerbekredit" dar, der zur Investitionsfinanzierung und Umschuldung vorwiegend kurzfristiger auf langfristige Kreditlaufzeiten dient. Als Beleihungsobjekte kommen alle Arten von Gewerbeobjekten (Bürohäuser, Kaufhäuser etc.) in Frage³²²⁾.

Leasing stellt eine komplementäre Bankleistung (teils aber auch als Diversifikation bezeichnet) dar, die unter Beachtung der Kapitalstruktur und steuerlicher Aspekte eine geeignete Finanzierungsalternative bietet³²³⁾. Sie wird von Banken selbst oder von externen Gesellschaften offeriert. Leasing wird für Unternehmenskunden aller Größenordnungen angeboten, jedoch ist die Unkenntnis über dieses Finanzierungsinstrument bei mittelständischen und kleinen Unternehmen besonders groß³²⁴⁾.

Die Erweiterung und flexiblere Gestaltung des Kreditspielraumes können dazu beitragen, Finanzprobleme im Mittelstand zu lösen.

Die Auslandsfinanzierung hat für solche mittelständischen Unternehmen eine besondere Bedeutung, die auf ausländische Märkte dringen. An die Leistungsprogramme sind dabei hohe Anforderungen zu stellen. Gründe hierfür liegen nicht nur in komplexeren Problemstrukturen, sondern auch darin, daß die ausländische Konkurrenz besondere Leistungsfähigkeit vorweisen kann. Kleine Kreditinstitute bemühen sich in Zusammenarbeit mit ihren Verbänden um ein effizientes Leistungsprogramm. So wurde beispielsweise ein "Außenhandelsprogramm der Volksbanken für mittelständische Unternehmen" entwickelt³²⁵⁾. Das von den drei Großbanken entwickelte "Tele- oder Transkreditsystem" soll

322) Vgl. GOEDECKE, W.: Die Hypothekenbank im gewerblichen Kreditgeschäft, in: bm 5/1977, S. 21.

323) Vgl. TACKE, H.R.: Leasing als bankeigenes Angebot im Firmenkundengeschäft, in: bm 2/1980, S. 16 ff.

324) Vgl. ebenda.

325) Vgl. WEINKAUF, W.: "Mittelstandspromotion" durch Verbands-PR: Wirtschaftstage für Volksbankkunden, in: bm 1/1979, S. 12.

der schnelleren und unkomplizierteren Kreditaufnahme dienen³²⁶⁾.

Inlands- und Auslandsgeschäft sind eng verbunden. Durch kundenbezogene Angebote, hohe Qualität und Intensität der Beratung, schnelle und kostengünstige Kreditbearbeitung und -abwicklung und ein daraus resultierendes positives Leistungsimage lassen sich Kunden des Inlandsgeschäfts für das Auslandsgeschäft gewinnen und umgekehrt.

Ein qualifiziertes Leistungsangebot im Auslandsgeschäft läßt sich ohne die eigene Kenntnis ausländischer Märkte kaum erstellen. Die Verbindung zu Auslandsmärkten allein über Korrespondenzbanken kann auf Dauer nicht genügen.

2.3.3 Leistungsangebot für Groß- und internationale Unternehmen

Die Groß- und internationalen Unternehmen unterscheiden sich von den beiden anderen Firmenkundengruppen deutlicher als diese sich untereinander abgrenzen. Der Zugang zum internationalen Geld- und Kapitalmarkt und die internationale Verflechtung der Geschäftsaktivitäten ist kennzeichnend für diese Kundengruppe. Eine dauerhafte Kunden-Bankbeziehung macht den Gang ins Ausland erforderlich³²⁷⁾.

Der gesamte Betriebsbereich zeichnet sich durch ein hohes Planungs- und Organisationsniveau auf allen Ebenen aus, ohne das eine sinnvolle Unternehmensführung bei solchen Unternehmensdimensionen gar nicht mehr möglich wäre. Im Bereich der Finanzplanung und -organisation bewirkt das qualifizierte Finanzmanagement eine Vertrauensbildung bei Banken und erhöht die Kreditwürdigkeit³²⁸⁾. Wenn auch im Umgang mit Banken auf der Unternehmensseite nicht nur rationale Motive bestehen, so zwingt doch bereits die Organisationsform bei Großunternehmen dazu, alle Entscheidungen "rational" zu begründen, was letztlich nicht ohne Konsequenzen für das Finanzgebaren bleibt.

326) Vgl. ZECH, J.: Wie man Inlandskunden für das Auslandsgeschäft aktiviert, in: bm 2/1974, S. 24.

327) Vgl. FRIDERICH, H.: Zur Kreditpolitik international orientierter Großbanken, in: Die Bank 3/1979, S. 115.

328) Vgl. o.VERF.: Fremdfinanzierung von Unternehmen. Betriebsgröße und Kreditmöglichkeit, in: Junge Wirtschaft 8/1979, S. 28.

Diese Unternehmenskundengruppe verfügt über langjährige Bankerfahrung, viele Bankverbindungen und zudem oft über eigene (Bank-) Experten, die die internationale Marktsituation exakt kennen³²⁹⁾.

Infolge dieses Informationsstandes kann das Leistungsangebot durch das Unternehmen mitgestaltet werden. Die Bank ist hier weniger der initiative Berater, als vielmehr Diskussionspartner. Die Expertentstäbe des Unternehmens bestimmen nicht nur präzise, wie die Hauptleistung zu gestalten ist, sondern haben auch genaue Vorstellungen darüber, welchen Dienstleistungsservice die Bank bieten kann. Grundsätzlich sind die Großfirmen selbst in der Lage, die Informationen und Analysen zu erarbeiten, sie setzen jedoch den Aufwand in Relation zum direkt oder indirekt zu zahlenden Preis.

Die erhöhten Anforderungen der Groß- und internationalen Unternehmen haben eine starke Auswirkung auf die Leistungsprogrammgestaltung gehabt, besonders im internationalen Bereich. Die Einzelleistungen und Leistungsbündel müssen bei Bedarf in hohem Maß individualisierbar sein. In letzter Konsequenz bedeutet dies, daß man dem Großkunden allgemein kein "konkret existierendes Produkt" anbieten kann, sondern nur auf die eigene Fähigkeit zur Problemlösung hinweisen kann, d. h. darauf, daß man in der Lage ist, im Bedarfsfall ganz neue Leistungskreationen anzubieten. Um eine solche, noch nicht konkret existierende Leistung am Markt absetzen zu können, muß die Bank ein hohes Leistungsimage besitzen. Es ist zu betonen, daß dieser Fall die Ausnahme ist; im Alltagsgeschäft werden i.d.R. unifizierte Leistungen angeboten. Spezielle Leistungen sind in der Kundengruppe der Groß- und internationalen Unternehmen am stärksten gefragt und noch am besten finanzierbar.

Beispiel für ein Kreditangebot für die Zielgruppe Groß- und internationaler Unternehmen am Euromarkt ist der Roll-over-Kredit, der aber oft auch in Verbindung mit dem Off-Shore-Geschäft gewährt wird. Der Roll-over-Kredit kommt in drei Haupttypen vor³³⁰⁾:

329) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S.194. JUNCKER, K.: Die Bank als Berater mittelständischer Betriebe, aaO, S.6. TRIPPEN, L.: Probleme der finanziellen Führung von Unternehmen aus Sicht der Banken, in: Die Betriebswirtschaft 2/1980, S. 260.

330) Vgl. PREISIG, K.W.: Roll-Over-Eurokredit-Analyse, Technik und Probleme eines neuen Bankgeschäfts, Bankwirtschaftliche Forschung, Hg. KILGUS, E./SCHUSTER, L, Bd. 37, Bern und Stuttgart 1976, S. 48 ff.

1. Roll-over-Eurodarlehen (feste Kredithöhe)
2. Revolvierender Roll-over-Eurokredit (Einräumung einer Kreditlinie)
3. Roll-over-Stand-by-Eurokredit (vorsorglicher Charakter)

Dieser Kredit kommt dem Streben der Groß- und internationalen Unternehmen nach längerfristig festen Rahmenbedingungen für die Betriebs- und Finanzplanung entgegen, weil er kurzfristiges Kapitalangebot mit mittelfristiger Kreditnachfrage verbindet. Der Zins wird beim Roll-over-Kredit nach jeder Refinanzierungsperiode an die Marktlage angepaßt. Die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Form des Kreditvertrages sind ein Kennzeichen der hohen Marktanpassungsfähigkeit des Roll-over-Kredits³³¹⁾. Der Roll-over-Kredit kann bei größerem Kreditbedarf an die genannte Unternehmenskundengruppe auch als Konsortialkredit vergeben werden.

Als speziell komplementäres Dienstleistungsangebot (und für mittelständische Firmen) im In- und Ausland kann die Fusions- und Beteiligungsvermittlung (merger and acquisition) genannt werden^{332/333)}.

Im Servicepaket können angeboten werden:

- Detaillierte Bilanzanalyse mit mehrjährigen Bilanzvergleichen
- Untersuchung der Konkurrenzsituation
- Prognose des Firmenmarktes
- Bewertungshilfen
- Steuerliche Expertise
- Finanzierungsplanerstellung
- Hilfe bei der Vertragsgestaltung

Die Bank kann im Dienstleistungsgeschäft Finanzierungsfragen lösen und Kredite bereitstellen (Cross-selling-Effekt)³³⁴⁾.

Als spezielle Dienstleistung im Auslandsgeschäft kann auch die Übernahme von Verhandlungen mit fremden Behörden angesehen werden³³⁵⁾.

331) Vgl. PREISIG, K.W.: Roll-Over-Eurokredit ..., aaO, S.144 ff.

332) Vgl. VOLLMER, K.F.: Firmenvermittlung als Bankgeschäft, in: *bm* 5/1975, S. 16.

333) Vgl. DHOM, R.: Die Rolle der Banken im Auslandsgeschäft, in: *Die Bank* 3/1979, S. 112.

334) Vgl. VOLLMER, K.F.: Firmenvermittlung als Bankgeschäft, aaO, S.18.

335) Vgl. v. STEIN, J.H.: Die Multinationalisierung im Bankwesen, in: *ZfGK* 10/1977, S. 438.

Im Rahmen des Informationsservices werden Studien und Analysen über aktuelle Geschäftsmöglichkeiten größerer Firmen in besonderen Ländern wie z. B. China, Nigeria, Saudi-Arabien und über wichtige Organisationen, z. B. OPEC, angeboten³³⁶⁾.

2.3. 3.1 Trend zur Leistungsspezialisierung

Ein der Leistungsqualität des Hauses entsprechender "Full-Service" läßt sich im internationalen Geschäft letztlich nur über eigene Niederlassungen abwickeln. Je weniger die Bank selbst in der Lage ist, eigene Problemlösungen im internationalen Bereich anzubieten, desto stetiger wird der Erosionsprozeß im Kundenstamm verlaufen³³⁷⁾.

Dies können sich aber die wenigsten der am internationalen Geschäft beteiligten Banken erlauben. So beträgt der Auslandsgeschäftsanteil bei deutschen Großbanken mindestens 30 %, wie schon erwähnt, und bei der Citibank - "... der auf dem Gebiet wohl am weitesten fortgeschrittenen Bank ..." ³³⁸⁾ - beläuft sich der Anteil des Auslandsgewinns, gemessen am Gesamtgewinn, auf ca. 70 %³³⁹⁾.

Folglich sind die Banken bemüht, im internationalen Bereich ganz besondere Leistungsfähigkeit zu beweisen. Der starke internationale Wettbewerb führt zu einer gewissen Leistungsangleichung, weil jede Bank bemüht ist, auch das anzubieten, was die Konkurrenz offeriert (Me-too-Politik)³⁴⁰⁾.

Dennoch kann neben dem Angebot an üblichen internationalen Leistungen eine schwerpunktmäßige Spezialisierung auf bestimmte Leistungsbereiche (Positioning) sinnvoll sein, weil:

- evtl. nicht alle Leistungen in allen Ländern bzw. Regionen in gleicher Qualität angeboten werden können. Dem Standort kommt langfristig eine wichtige Rolle zu, weil schwerer korrigierbar, während das Leistungsprogramm nur einen relativ kurzfristigen Charakter hat, weil leichter korrigierbar ³⁴¹⁾

336) Vgl. DEUTSCHE BANK: "CHINA".

337) Vgl. KOHLHOFF, H.: Das Auslandsgeschäft am Scheideweg, in: ZfGK 20/1977, S. 1002.

338) Vgl. v. STEIN, J.H.: Die Multinationalisierung ..., aaO, S. 436.

339) Vgl. ebenda.

340) Vgl. JÜNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 55.

341) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing im internat. Geschäft, aaO, S. 166.

- möglicherweise die Akquisitionskraft erhöht werden kann (Geschäftsintensivierung und Marktanteilserweiterung)
- eine Bewegung in Richtung auf unvollkommene Märkte entsteht und der Wettbewerb von der Preisebene auf die Qualitätsebene verlagert wird
- evtl. Kostensenkungen möglich sind

Hier sei noch einmal klar herausgestellt, daß Spezialisierung auf bestimmte Bankleistungsfelder und das Anbieten besonderer Bankprodukte keinen Rückfall in die "Phase der Produktionsorientierung"³⁴²⁾ bedeutet. Das Gegenteil ist der Fall, denn durch die Berücksichtigung ganz spezieller Wünsche und Anforderungen des Firmenkunden wird die Orientierung am Markt unterstrichen.

Um ein internationales Leistungsangebot treffend formulieren zu können, sind die Ursachen der Internationalisierung der Wirtschaft und deren Konsequenzen zu erforschen und ihre zukünftige Entwicklung zu prognostizieren.

Was motiviert die Unternehmen dazu, ins Ausland zu gehen oder sich verstärkt international zu diversifizieren ?

Folgende **Motive** können genannt werden³⁴³⁾:

- Ausbau und Sicherung neuer Märkte.
Seitens der Bank wäre dann zu überlegen, ob es sinnvoll ist, in den entsprechenden Ländern neue Niederlassungen aufzubauen, welche Erfahrungen über dieses Land vorliegen, ob sich dort eine besondere Leistungsschwerpunktbildung lohnt usw.
- Wettbewerbsdruck im Inland und/oder man folgt der Konkurrenz ins Ausland, um keinen Wettbewerbsnachteil hinnehmen zu müssen. Der Bank fiele dann z. B. die Aufgabe zu, Informationen über Branchen- und Produktmärkte von Unternehmen bereitzustellen.
- Nutzung von Vorteilen im Ausland (steuerliche, rechtliche, wirtschaftliche usw.)

342) JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 1.

343) SUCHTING, J.: Determinants in the Choice of foreign markets ..., aaO.

Die Bank muß überprüfen, welche adäquaten Finanzierungshilfen inklusive entsprechendem Service angeboten werden können.

2.4 Spezialisierung bei Leistungsangeboten

- am Beispiel des internationalen Bereichs

In der Entscheidung, das Geschäftsfeld auf die internationale Ebene auszudehnen, kann schon eine gewisse Programmspezialisierung gesehen werden³⁴⁴⁾. Leistungsprogrammerweiterungen bzw. -vertiefungen werden nur begrenzt für möglich gehalten, schon deshalb, weil der Wettbewerbsdruck und die ähnliche Bedarfsstruktur bei den Firmenkunden zu einer Leistungsangebotsangleichung der Banken untereinander führen³⁴⁵⁾.

Daraus könnte man den Schluß ziehen, daß sich das Angebot neuer oder spezieller Leistungen nicht lohnt. Dennoch sollte die Bank aber dem Prinzip der Wissensorientierung folgen und umfassende Informationen über den Bedarf der kommerziellen Kundschaft im internationalen Bereich gewinnen. Sie sollte versuchen, diesem Bedarf verstärkt - auch mit speziellen Angeboten - Rechnung zu tragen³⁴⁶⁾.

Dafür sprechen folgende Überlegungen:

- Legt man für die Zukunft eine verstärkte internationale Aktivität der Unternehmen zu Grunde, so ist anzunehmen, daß auch der Bedarf an internationalen Bankleistungen weiter zunehmen wird. Für Großunternehmen, vor allem aber für mittelständische Unternehmen, kann ein spezieller Service der Banken beim Übergang ins Ausland von großer Hilfe sein (z.B. durch Auslandsberatung und -information, vorübergehende Bereitstellung von Raum- und Kommunikationskapazitäten, Vermittlung von Geschäftspartnern, Steuerberatern, Rechtsanwälten). In bestimmten Ländern können aufgrund besonderer Erfahrungen maßgeschneiderte Finanzierungen angeboten werden, die den finanziellen Bedingungen des Landes (z. B. beschränkte Devisentransformation in

344) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aaO, S. 55.

345) Vgl. ebenda, S. 56.

346) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Leistungsprogramm-(Sortiments-)Produkt II, in: bm 1/1978, S. 30.

einigen südamerikanischen Ländern) Rechnung tragen.

- Dadurch, daß viele Unternehmen in eine internationale Dimension hineinwachsen, ist im Laufe der Zeit auch eine Nachfrage nach besonderen Leistungen entstanden (z.B. Roll-over-Kredit, Cash-management, Kundendevisengeschäft, Projektfinanzierung). Spezielle Leistungsangebote können zwar imitiert werden, bieten aber auch Gewinnmöglichkeiten. Vor allem aber hat eine Bank, die im Vergleich zur Konkurrenz Kundenprobleme häufig mit kreativen Leistungsangeboten löst, ein leistungsbetontes, positives Image, das dem präferenzschaffenden Differenzierungsstreben der Banken, häufig nur werblich angelegt, hier substantiell entgegenkommt.
- Für bestimmte Sonderleistungen, wie beispielsweise die internationale Fusionsberatung und Firmenvermittlung, besteht nur ein begrenzter Markt. Ein Einstieg aller Konkurrenten in einen solchen Markt wäre deshalb nicht sinnvoll.
- Je komplizierter und umfassender die Hauptleistung ist, desto mehr bietet der Dienstleistungsbereich im Reservoir an Servicemöglichkeiten. Der Wettbewerb ist hier sowohl quantitativ als auch qualitativ härter geworden (dazu später).
- Gerade die international tätigen Banken haben die notwendigen Experten, um die Voraussetzungen für Spezialisierungen und Innovationen zu schaffen.
- Schließlich sind die in diesem Zusammenhang anfallenden Kosten - insbesondere Fixkosten - für eine große internationale Bank relativ geringer als für eine kleinere nationale Bank mit partiellem Auslandsgeschäft.
- Trotz begrenzter Spezialisierungs- und Innovationsmöglichkeiten kann sich eine Bank nicht auf ihr einmal bestehendes Programm verlassen. Dies zeigte sich in der Vergangenheit in einer stetigen Verbesserung und Erweiterung des Leistungsprogramms für die Firmenkundschaft, die dem Ziel dienen, konkurrenzfähig zu bleiben³⁴⁷⁾.

347) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Leistungsarten- (Produkt-) Politik, aaO, S. 36.

2.4.1 Spezialisierung und Innovation

Die Spezialisierung - insbesondere die, die mit einer Innovation in Zusammenhang steht - ist i.d.R. nur ein Angebot auf Zeit, das in seinem Bestand von der Konkurrenzsituation, der Kundschaft, den wirtschaftlichen Umständen etc. abhängig ist. Der Zeitraum, den die Konkurrenz benötigt, um neue oder variierte Leistungen zu imitieren, hängt von ihrer Fähigkeit ab, die eigene Organisation auf die neue Leistung hin auszurichten. Qualitativ anspruchsvolle, komplizierte Innovationen gewähren der Bank einen größeren Vorsprung als "werbliche" Leistungsdifferenzierungen. Dieser Sachverhalt kann graphisch dargestellt werden³⁴⁸⁾:

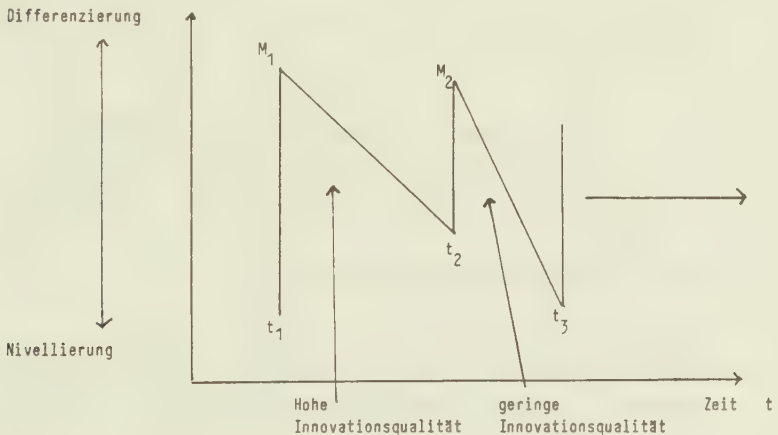


Abb. 21: Leistungsinnovationen im Wettbewerb

Bei t_1 wird eine Innovation auf den Markt gebracht, die einen bestimmten Differenzierungsgrad M_1 hat. Dieser Wettbewerbsvorteil wird im Laufe der Zeit von der Konkurrenz eingeholt, bis bei t_2 ein neuer Impuls erfolgt. Der Anreiz zur Imitation durch die Konkurrenz ist abhängig von:

- Gewinnmöglichkeiten
- Markterschließungseffekten
- Imagewirkungen

348) Entnommen: ARNDT, H.: Wettbewerb der Nachahmer und schöpferischer Wettbewerb, aus: Wettbewerbstheorie, Hg. HERDZINA, K., Köln 1975, S. 253.

Im Bankwettbewerb können Spezialleistungen zum "Einstiegsangebot" für neue Kunden werden, bzw. zur Geschäftsintensivierung mit der bestehenden Kundschaft führen. Durch Spezialleistungen kann jede Bank besondere Leistungsstärkefelder entwickeln. Zur Verdeutlichung dient die folgende Graphik³⁴⁹⁾:

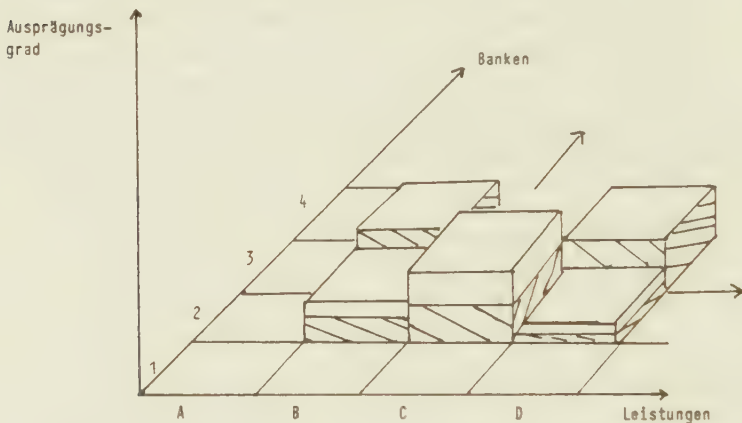


Abb. 22: Leistungsstärkenprofil einer Bank

Die dunkel schraffierten Flächen stellen den Ausprägungsgrad bei Standardleistungen verschiedener Banken dar. Hier bestehen (kleinere) Qualitätsunterschiede und die Zusammensetzung (Leistungselemente) der Standardleistung kann leicht variieren.

Die unschraffierte Fläche stellt den Spezialanteil bzw. die Spezialleistung dar, z. B. besondere Dienstleistungen, ganz neue Leistungen etc.

Jede Bank hat ein "Leistungsstärkenprofil" (know how) und kann in bestimmten Bereichen Besonderes bieten. Aufgabe der Marketingabteilung ist es, ein "Leistungsstärkenprofil" für das eigene Haus zu entwickeln bzw. zu verbessern und den Markt auf diese Leistungen hinzuweisen (z.B. Werbung, SP).

349) Die Darstellung konnte aufgrund von Anregungen in Gesprächen mit einer amerikanischen Großbank entwickelt werden.

Die Grenze zwischen Standardleistung und Spezialleistung ist fließend. Aus einer Spezialleistung kann im Zuge des Wettbewerbs eine Standardleistung werden. Die Leistungsbreite und evtl. auch das Leistungsniveau werden im Laufe der Zeit nach "oben" verschoben.

Im internationalen Bereich sind die Innovations- und Imitationsmöglichkeiten für Leistungen des kommerziellen Kreditgeschäfts durch die Größenordnung des Geschäfts auf einen relativ kleinen Kreis von Banken begrenzt.

Die obigen Ausführungen können allerdings auch auf einen kleineren nationalen Teilmarkt angewandt werden. Hier können auch kleinere Kreditinstitute eine besondere Leistungsstärke vorweisen, indem sie in besonderem Maße auf die Probleme der Unternehmen dieses Marktes eingehen.

Das Vorhaben, ein neues Leistungsangebot auf den Markt zu bringen, ist sorgfältig zu überdenken, denn eine spezielle Leistung oder ein erweiterter regionaler Leistungsmix bergen Gefahren in sich. Nicht hinreichende personelle oder technisch-organisatorische Kapazitäten und ungenaue Kenntnis des ausländischen Marktes verursachen leicht eine Fehlinvestition³⁵⁰⁾.

Die stichpunktartige Aufzählung einiger relativ spezieller Leistungen, die in den letzten Jahren angeboten wurden, soll dies veranschaulichen:

- International - cash-management
dabei erfolgt neben dem Zahlungsverkehr eine hochspezialisierte Beratung, um Überschüsse und Defizite international tätiger Unternehmen zu kontrollieren, über internationale Finanzmärkte ertragsoptimal (bzw. kostenminimierend) zu steuern und flexible und kurzfristige Finanzierungsmöglichkeiten bereitzustellen
- Internationales Leasing
- Internationale Projektfinanzierung³⁵¹⁾

350) SÜCHTING, J.: Determinants in the Choice of foreign markets ..., aaO.

351) siehe Anhang VIII.

- Bearbeitung spezifischer Branchenprobleme (z.B. Schiffsbau)
- Roll-over-Kredite
- Angebot an Seminaren bei besonderen Kundenproblemen (z.B. Kunden-devisengeschäft)
- Vorübergehende Bereitstellung maschineller und räumlicher Kapazitäten im Ausland
- Spezieller Auslandsservice (z.B. Übernahme von Verhandlungen mit fremden Behörden)
- Management-consulting
- Vermittlung von Kompensationsgeschäften
- Geschäftsfeldanalyse,
d.h. Untersuchung der Geschäftsmöglichkeiten eines Unternehmens auf internationalen Beschaffungs- und Absatzmärkten (z.B. von der Lloyds Bank International)
- Organisationsanalyse
- Auslandsinformationsdienst
- Eurocard für Unternehmen (zur Vereinfachung des Spesenwesens)

2.5 Rolle der Dienstleistungen im kommerziellen Kreditgeschäft

Das Dienstleistungsangebot hat im kommerziellen Kreditgeschäft eine besondere Bedeutung. Das bei den Kreditinstituten durchgeführte Interview unterstreicht dies deutlich. Dabei bestehen auch in der Praxis Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen Hauptleistung und Dienstleistung, dies wurde z. T. besonders betont.

Auf die Frage (14) nach der quantitativen und qualitativen Entwicklung der Dienstleistungen gegenüber der Hauptleistung des Firmenkreditgeschäfts antworteten alle 16 befragten Institute, daß eine deutliche Zunahme vorläge. Schon wegen der genannten Abgrenzungsschwierigkeiten kann jedoch eine genaue Relation nicht angegeben werden. Der Wettbewerb im Dienstleistungsbereich ist sowohl im Hinblick auf Quantität, insbesondere aber bezüglich der Qualität äußerst stark (14 b). Zudem wird der Dienstleistungswettbewerb dadurch gefördert, daß in der Dienstleistung ein Faktor zur Differenzierung von der Konkurrenz gesehen wird. Das Dienstleistungsangebot hängt von der Provisionserzielung ab. In Konditionsverhandlungen spielen

die Dienstleistungen eine Rolle, denn durch sie gewinnt das Leistungsangebot an Flexibilität.

Die Ausweitung des Dienstleistungsangebots hat folgende Vorteile:

- Es bestehen mehr individuelle Gestaltungsmöglichkeiten, um eine Hauptleistung treffender und kundenbezogener abzurunden.
- Reine Dienstleistungen lassen sich im allgemeinen nicht so stark konturieren (z. B. Beratung) wie Hauptleistungen. Dies gilt umso mehr, je individueller (Großkunden) sie gestaltet werden.

So läßt sich beispielsweise die Qualität einer Finanzberatung nur schwer beschreiben.

Aus diesem Grund sind die Dienstleistungen im Wettbewerb nicht so vollkommen zu imitieren wie die Hauptleistungen. Der Unternehmenskunde dürfte mit sinkendem Informationsgrad (abnehmender Unternehmensgröße) Schwierigkeiten beim Vergleich von Dienstleistungen verschiedener Banken haben. Deswegen kann der Verhandlungsspielraum durch Dienstleistungen bzw. spezielle Dienstleistungen in gewissem Maße erweitert werden. Dienstleistungen bieten bei Verhandlungen einen zusätzlichen Anreiz. Sie können jedoch überzogene Preisforderungen nicht ausgleichen³⁵²⁾. Die Grenzen des Dienstleistungsangebots können bei der Haftung, z.B. für Beratung, angesetzt werden sowie bei der Institutsgröße und Personalqualität³⁵³⁾.

- Fehlleistungen im Dienstleistungsbereich sind zudem von der Konkurrenz und der (potentiellen) Kundschaft schwieriger zu erkennen.
- Kostenberechnungen der Dienstleistungen sind zwar für die betreffende Bank kaum exakt durchführbar, für die Konkurrenz ist es jedoch völlig unmöglich, den Kostenanteil der Dienstleistung am Gesamtangebot zu berechnen. Preiskonkurrenz im Dienstleistungsbereich (Service) ist nur beschränkt sinnvoll.

352) Vgl. RÜSCHENPÖHLER, H.J.: Die Beratung durch Hausbanken, ihre Möglichkeiten und Grenzen, in: Sparkasse 5/1980, S. 157.

353) Vgl. Ebenda, S. 161. GEMM, K.: Möglichkeiten und Grenzen ..., aaO, S. 252.

- Dienstleistungen dienen auch besonders akquisitorischen Zwecken und der Intensivierung der bestehenden Geschäftsbeziehungen.

2.6 Elemente der Leistungsentwicklung und -gestaltung

2.6.1 Unterstützende Elemente der Leistungsentwicklung

Für den Bankbereich mit seinen relativ homogenen Leistungen ist der Marktdruck in Richtung auf neue Leistungen bzw. Leistungsänderungen weniger groß als bei Unternehmen, die Produkte herstellen, die einem schnellen technischen oder geschmacklichen Wandel unterliegen. Die vorwiegend für diesen Bereich erarbeiteten Methoden der Produktentwicklung sollen hier für die Überlegungen über die Entwicklungen von Bankleistungen genutzt werden.

Wird die Leistungsentwicklung und deren Lebenszyklus als ständiger Regelkreis begriffen, lassen sich vier Gruppierungen bilden^{354/355}:

1. Strategische Leistungsplanung, d. h. was soll entwickelt werden (Leistungs- und Programmziele)
2. Operative Leistungsplanung, d. h. Ablaufsplanung der Leistungsentwicklung
3. Dispositive Planung, d. h. Entwicklung und Einführung neuer Leistungen
4. Leistungs- und Nutzungsphase

In der 4. Phase werden Erkenntnisse über die veränderten Anforderungen gewonnen, die an Leistungen gestellt werden. Sie sind die Anhalts- und Ausgangspunkte für neue Leistungsinnovationen und -variationen. Neue oder variierte Leistungen sollen folgende Vorteile bieten³⁵⁶:

1. Sichtbare (erklärbare) Preis- oder Leistungsvorteile gegenüber der Konkurrenz oder einer alten Leistung
2. Sichtbare (erklärbare) Leistungs differenzierungen gegenüber den Rahmenprodukten
3. Sichtbare (erklärbare) und bessere Problemlösungen infolge der Leistungsinnovation bzw. -variation

354) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO, S. 70 f.

355) Vgl. FENDRICH, J.C.: Strategischer Produktinnovation, RKW-Handbuch: Führungstechnik und Organisation Nr. 2632.

356) Ebenda, S. 9.

Bei Kreditinstituten sind für die Innovation oder Variation besonders die Ideenfindung und -entwicklung sowie die Phase der Markteinführung von Bedeutung.

Eine Erweiterung der Leistungspalette ergibt sich mittels:

1. Aufnahme von Konkurrenzleistungen in das eigene Programm
2. Weiterentwicklung eigener Leistungen
3. Entwicklung neuer Leistungen

Im folgenden sollen einige Verfahren der Ideenfindung und -entwicklung, die für den Bankbereich als geeignet erscheinen, genannt werden³⁵⁷⁾:

1. Anwendungsneutrale Methoden

Brainstorming

Varianten: a) Little Technik, b) SIL-Methode

Brainwriting

Varianten: a) Methode 635, b) Methode 53 X, c) Brainpool,
d) Kärtchenbefragung

Morphologischer Kasten

Varianten: a) Attribute-Listing, b) Funktionsanalyse

Synektik

2. Spezielle Methoden für die Suche nach neuen Leistungen an den Märkten

Funktionsfeldhierarchie

Fragenkatalog (Checkliste)

Relevance Tree

Diese Methode geht von einem bereits vorhandenen Problemlösungspotential für ein vorgegebenes Ziel oder einen bestehenden Bedarf aus. Man versucht, mit Hilfe des Relevance Tree aus vielen einzelnen Teilleistungen systematisch eine neue Leistung zu entwickeln. Der inverse Relevance Tree dient dazu, eine gewünschte Leistung aus der Fülle der

357) Vgl. DORLOFF, F.-D./PILZ, F.: Kreative Methoden für die Suche nach neuen Produkten und neuen Märkten, RKW-Handbuch: Führungstechnik und Organisation, Nr. 2622.

Teilleistungen schrittweise herauszuarbeiten.

Im folgenden soll mit Hilfe des inversen Relevance Tree demonstriert werden, wie die Anforderung "weltweite Kreditlinie" (in Anlehnung an den Roll-over-Kredit) als Bankleistung für Unternehmenskunden ausgestaltet werden könnte³⁵⁸):

Siehe Abb. 23 - S. 123

³⁵⁸) Vgl. DORLOFF, F.-D./PILZ, F.: Kreative Methoden ..., aaO, S.19.

Kundenproblem eines internationalen Unternehmens: Wechselhaft anfallender Bedarf an verschiedenen großen Krediten in allen Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist. Der Kredit muß sofort verfügbar sein. Problemlösung: "Weltweite Kreditlinie" (in Anlehnung an Roll-over-Kredit). Diese bereits bestehende internationale Leistung soll hier nur zu Demonstrationszwecken dienen

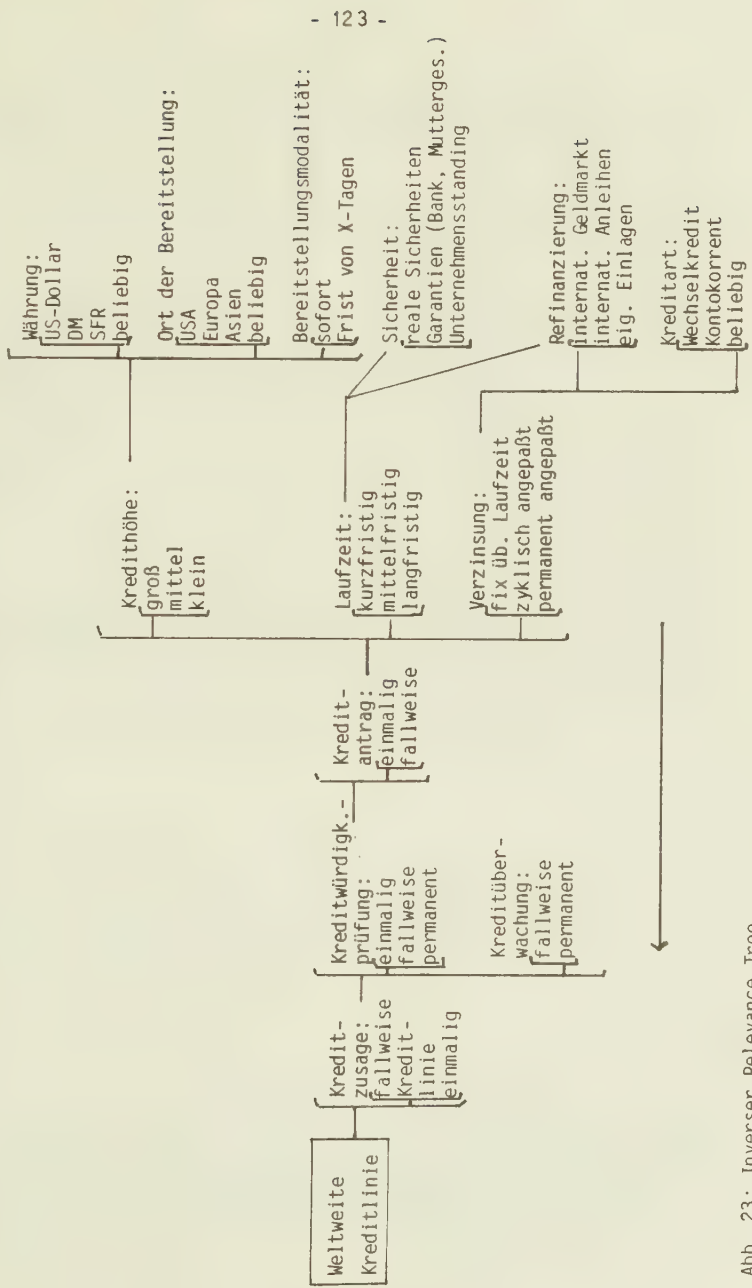


Abb. 23: Inverser Relevance Tree

Die zuvor genannten Methoden lassen sich auch untereinander kombinieren, so beispielsweise die Brainstorming- mit der Relevance-Tree-Methode dort, wo noch keine brauchbare Lösung existiert.

3. Methode der systematischen Entwicklung von Leistungen

Wertanalyse

Die Wertanalyse zielt darauf ab, Funktionen, die ein Produkt erfüllen soll, zu analysieren und unter einem optimalen Preis-Kosten-Verhältnis zu verwirklichen. Die Wertanalyse dient der systematischen Werterhaltung, Verwendungsverbesserung und der Kostensenkung³⁵⁹⁾. Sie gilt im Bankbetrieb als kein gänzlich neues Verfahren³⁶⁰⁾. Die Wertanalyse soll hier näher betrachtet werden, weil sie für die folgenden Überlegungen von Bedeutung ist.

Die Wertanalyse ist anwendungsneutral und läßt sich für verschiedene Leistungsbereiche oder technisch-organisatorische Leistungsgestaltung (betriebsinterne Leistungserstellung) nutzen. Sie kann sowohl als Methode der Kostensenkung, als auch der Leistungsanalyse und Leistungsverbesserung angewendet werden.

Die Wertanalyse erfolgt in fünf Grundschritten³⁶¹⁾:

Siehe Abb. 24 - S. 125.

359) Vgl. DORLOFF, F.-D./PILZ, F.; Kreative Methoden ..., aaO, S.33 ff.

360) Vgl. CRAMER, J.E.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb. Ihre Planung und Einführung, Frankfurt 1970, S. 113.

361) Vgl. KOURIM, G.: Wertanalyse - Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 1.Aufl., Wien 1968, S. 97.

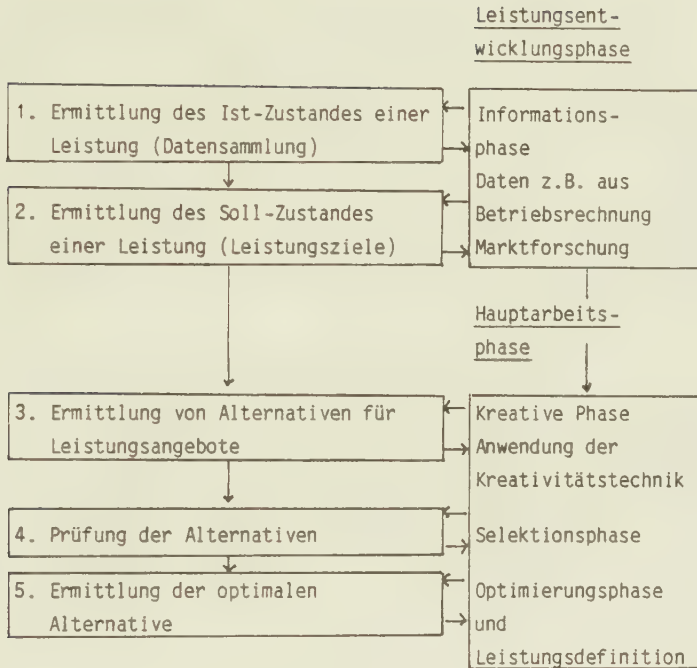


Abb. 24: Ablauf der Wertanalyse

An dieser Stelle soll kurz auf einige Optimierungsverfahren eingegangen werden, die zur Auswahl verschiedener Alternativen oder zur Bewertung von Ideen dienen³⁶²⁾:

Kosten-Nutzen-Analyse

Mit Hilfe der Kosten-Nutzen-Analyse versucht man, die Kosten (Prognose) einer Leistungsalternative mit deren zukünftigen Erträgen (Prognose) zu vergleichen. Es wird die Alternative gewählt, die den größten Ertrag erzielen kann. Probleme dürften u.a. in der Zurechnung und Bewertung von Cross-Selling-Effekten bestehen.

362) Vgl. CRAMER, J.E.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb ..., aaO, S. 72 ff.

Punktesystem

Es werden die wesentlichen Daten über das mögliche neue Angebot gesammelt. Um zu optimierbaren Aussagen zu kommen, werden bestimmte Auswahlkriterien mit Punkten gewichtet, so daß mehrere Alternativen vergleichbar werden (das Gewichtungssystem muß natürlich bei allen Alternativen konstant bleiben). Ein mögliches Verfahren hierbei ist die Erstellung eines Anforderungsprofils, z.B. in der Form eines "Stärke - Schwäche - Profils" (dazu später). Für jedes mögliche Leistungsangebot wird ein solches Profil erstellt. Ausgewählt wird dasjenige mit dem höchsten Erfüllungsgrad.

Operations - Research - Verfahren

Lassen sich die einzelnen Entscheidungskriterien exakt quantifizieren, so können zur Auswahl von Alternativen Operation-Research-Verfahren angewendet werden. Unter Operation-Research-Verfahren versteht man eine Reihe von Verfahren, die sich mit der Formalisierung und Kalkulation von Entscheidungsprozessen befassen (z.B. dynamische und quadratische Programmierung)³⁶³). In das jeweilige mathematische Modell werden entscheidungsrelevante Daten eingesetzt, wobei die verschiedenen Nutzwerte wie Gewinn, Marktanteil etc. optimiert werden.

Konzepttest

Mit dem Konzepttest lassen sich u.U. schon Ideen für mögliche Leistungen prüfen. Auf einen vorher festgelegten Kriterienkatalog wird verzichtet. Das Urteil über die vorgetragenen Ideen bzw. Leistungen bleibt den jeweiligen Testpersonen in den Unternehmen vorbehalten, d.h. die Idee bzw. die Leistung "kommt an" oder auch nicht. Die Reaktionen der Testpersonen werden tabellarisch zusammengestellt und im Anschluß daran werden die jeweiligen Häufigkeiten ermittelt³⁶⁴). Dieser Test ist nur beschränkt anwendbar und mehr als "Ergänzung und Verfeinerung"³⁶⁵) zu anderen Verfahren zu verstehen.

Damit die Wertanalyse systematisch durchgeführt werden kann, sollte ein Arbeitsplan erstellt werden³⁶⁶);

Siehe Abb. 25 S. 127

363) Vgl. CRAMER, J.E.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb ..., aaO, S. 76 ff.

364) Vgl. ebenda, S. 79 f.

365) Vgl. ebenda, S. 80.

366) Entnommen: DORLOFF, F.-D./PILZ, E.: Kreative Methoden ..., aaO, S.34.

Arbeitsplanstufen		Anwendungshinweise
V O R B E R E I T E N	Objektauswahl	Welche (Kunden-)Probleme sollen untersucht werden; welche int. Leistungen sind zu prüfen, usw.
	Zielvorgabe	Was soll erreicht werden bezüglich Leistung, Konkurrenz, Marktanteil, usw., d.h. Vorgaben von Auswahlkriterien u.eines Bewertungssystems
	Teambildung	Wie groß soll die Arbeitsgruppe sein, welche Fachkenntnisse sind erforderlich, welche organisatorischen Maßnahmen sind zu treffen
A N A L Y S I E R E N	Analyse von Leistung und Nutzen für Kunden	Welchen Nutzen bieten die einzelnen Leistungselemente für den Kunden, welche sind wichtig/unwichtig
	Aufwandsanalyse je Leistungselement	Welche Kosten verursacht das einzelne Leistungselement
	Vergleich von Anforderungen	Sind die Kundenwünsche realisierbar, in welchem Maße
	Suche nach verschiedenen Alternativen	Welche Leistungsmöglichkeiten bestehen grundsätzlich, welche Variationsmöglichkeiten gibt es bei Teilleistungen
A U S W E R T U N G	Bewertung und Auswahl der Lösungen nach vorgegebenem Kriterienkatalog	Anwendung geeigneter Auswahl- und Optimierungsverfahren
	Einführung der Lösung am Markt	Mit welcher Marketingstrategie ist das neue Angebot auf den Markt zu bringen, Schulung von Mitarbeitern, etc.

Abb. 25: Durchführungsplanung der Wertanalyse

Der Begriff der Wertanalyse war nicht bei allen Banken geläufig (Frage 7). Von den 16 angesprochenen Kreditinstituten führen 7 keine Wertanalyse durch, 1 Institut beantwortete die Frage nicht. Die anderen betrieben die Wertanalyse i.d.R. unsystematisch und beschränkten sich vorwiegend auf Ertrags- und Kostenrechnungen für einzelne Bankprodukte oder -produktgruppen. Von diesen 8 Kreditinstituten führen 3 US-Banken die Wertanalyse relativ kontinuierlich durch und zwar für Einzelleistungen und -leistungsgruppen, jedoch auch hier mit starker Kostenorientierung. Eine kontinuierliche, systematische Anwendung der Wertanalyse im Hinblick auf die Funktionsuntersuchung von Leistungen oder Leistungselementen, - welche Funktionen der Leistung sind wichtig, welche unwichtig, welche machen sie verkäuflicher usw. - konnte streng genommen bei keinem der befragten Häuser festgestellt werden. Obwohl mehrere Banken sicherlich über die Voraussetzungen für eine solche Wertanalyse verfügen (z.B. qualifiziertes Personal), verhindert der Druck des Tagesgeschäfts und der geringere Zwang zur Schaffung neuer Bankleistungen eine vertiefte Beschäftigung mit diesem Problembereich.

2.6.2 Darstellung verschiedener Ansätze zur Analyse und Entwicklung von Leistungsangeboten am Beispiel des internationalen Bereichs

Die nachfolgend dargestellten Ansätze könnten der Bank helfen, ihre besonderen Leitungsstärken zu "entdecken" bzw. als Ansatzpunkte für Leistungsinnovation oder -Variation dienen. Alle Ansätze bieten die Möglichkeit zur Spezialisierung im internationalen Geschäftsfeld.

2.6.2.1 Leistungsbezogener Ansatz³⁶⁷⁾

Ziel: Aufdeckung von Kundenproblemen bei bestehenden Bankleistungen. Hierbei geht man nach der in Abb. 25 dargestellten Durchführungsplanung der Wertanalyse vor. Die angegebenen Zahlen sind fiktiv und dienen nur der Verdeutlichung. In dem dargestellten Ansatz wurde ausnahmsweise vom Bereich des kommerziellen Kreditgeschäfts abgewichen.

367) Die folgenden 3 Ansätze wurden mit einer amerikanischen Großbank diskutiert. Für kritische und konstruktive Anmerkungen dankt der Verfasser.

Einerseits gilt das Kundendevisengeschäft als spezielles Bankgeschäft und ist sehr dienstleistungsintensiv, andererseits wird dieses Geschäft von einer der untersuchten Banken durch erhöhten Dienstleistungsaufwand mit Erfolg betrieben. Zudem bestehen aber auch Cross-Selling-Effekte wie z. B. Fremdwährungskredite.

Leistungsaufstellung nach dem Ordnungsprinzip: Erfolgsanteil aus der Erfolgsrechnung

Leistung	Erfolgsanteil im Aktivgeschäft in %	Informationsquelle: Betriebsrechnung
.	.	
.	.	
.	.	
Kundendevisen- geschäft	8,5	
Cash-Management	5,2	
.	.	
.	.	
.	.	
	100	

→ 1. Objektauswahl: (hier) Kundendevisengeschäft

2. Zielvorgabe: Leistungsangebotsverbesserung,
Subziel: Gewinnverbesserung

3. Teambildung: Leitende Mitarbeiter z. B. aus:
- Devisenabteilung
- Marketingstab
- Betriebl. Rechnungswesen
- Kundenberatung etc.

4. Analyse: Leistung und Nutzen für den Kunden
(Kundendevisengeschäft)

Aufteilung in Leistungselemente	Wichtigkeit für Kunden in %	→ Informationsquelle: Marktforschung, Kundenberatung
.	.	
.	.	
.	.	
.	.	
Beratung	30	
Informationsservice	20	
Abwicklung:		
- Schnelligkeit	10	
- Erledigung von Formalitäten	5	
.	.	
.	.	
	100	

5. Analyse des Aufwandes je Leistungselement:

Leistungselement	Kostenanteil in %	→ Informationsquelle: Betriebl. Rechnungswesen
.	.	
.	.	
.	.	
Beratung	25	
Informationsservice	15	
Abwicklung (allg. Verwaltungskosten)	30	
.	.	
.	.	
	100	

6. Vergleich der Kundenanforderungen und Realisierungsmöglichkeiten:

Kundenproblem: Informationsbewältigung und -verarbeitung über
(fiktiv) Devisenmarktentwicklung kann nicht in vollem
Maße vom Kunden erreicht werden.

Konkretes Ereignis: Fehlentscheidungen in der Vergangenheit

Feststellung seitens der Bank: Je kleiner der Unternehmenskunde ist, desto häufiger traten Fehlentscheidungen auf.

Kundenwunsch: Intensivere Beratung und kundenadäquaterer Informationsservice.

Realisierung: Annahme: Beratung und Informationen wurden bisher von der Devisenabteilung "nebenbei" erstellt und über Firmenkundenbetreuer an Kunden weitergegeben.

Eine bessere Beratung und Informationsabgabe wäre prinzipiell möglich. Eine Leistungsverbesserung würde allerdings zu Mehrkosten führen.

Überlegung zur Kosten- und Ertragsveränderung:

Marktprognose: Bei einem verbesserten Leistungsangebot im Kundendevisengeschäft wäre mit einer Umsatzsteigerung von ca. 20 % zu rechnen (Intensivierung und Neugewinnung). Zudem treten noch Cross-Selling-Effekte von ca. 20 % des Kundendevisengeschäftsumsatzes auf und zwar bei folgenden Leistungen:

Leistung	Anteil vom Zusatzgeschäft (=hier 100 %)	Gewinnanteil vom Umsatz in %
Termineinkl. in Fremdwährung	30	1,9
Kredit in Fremdwährung	25	2,1
.	.	.
.	.	.
	100	1,8 = durchschn. Gewinn

Liegt der durchschnittliche Gewinn über dem allgemeinen Durchschnittsgewinn der Bank, dient der Cross-Selling-Effekt der allgemeinen Gewinndurchschnittserhöhung. Im anderen Fall kann versucht werden, Cross-Effekt bedingte Leistungsabnahmen, die unter dem allgemeinen Durchschnittsgewinn liegen, durch Preiserhöhungen zu mindern oder lukrativer zu machen.

Die Kosten sind von der Entwicklung des jeweiligen Leistungsangebots abhängig.

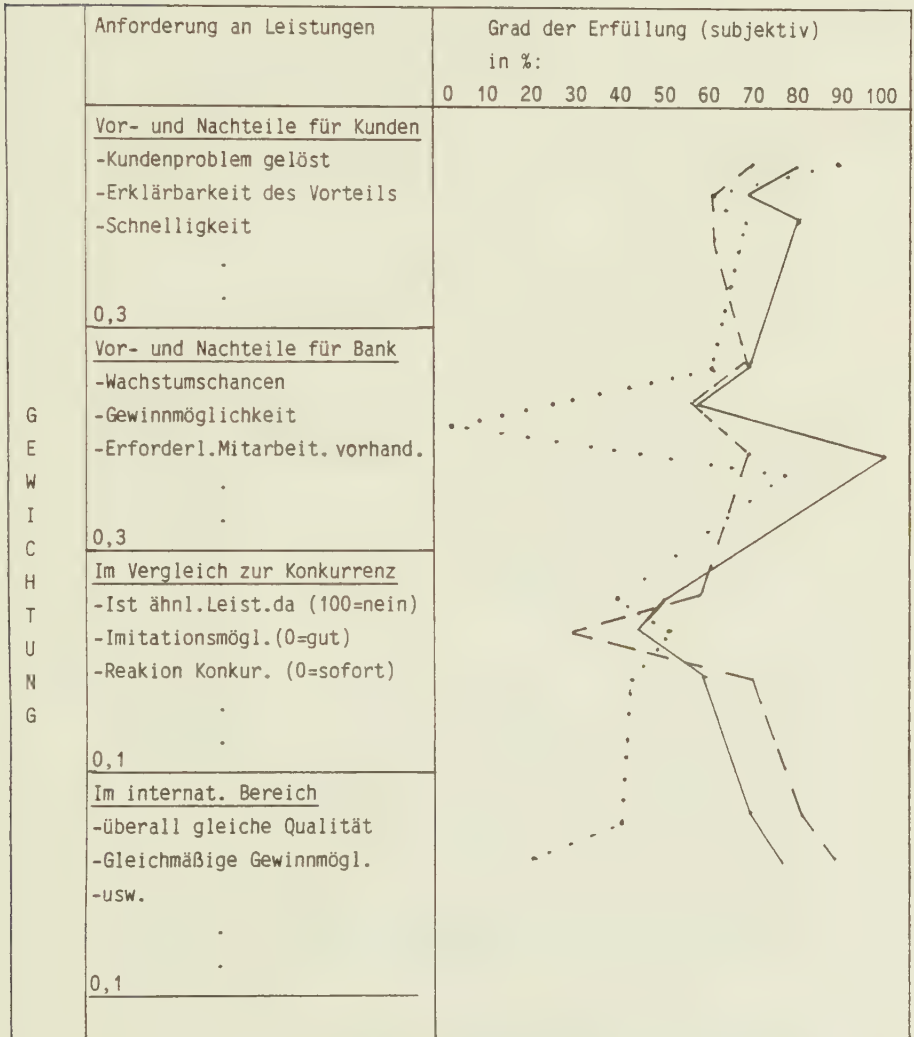
7. Suche nach Alternativen (z. B. durch Verfahren der Ideenfindung):

- | | |
|--------------|--|
| Vorschläge: | 1. Bildung eines Beratungsstabes von Devisengeschäftsspezialisten mit direkter Kundenkontaktaufnahme und einem zusätzlich täglichen Informationsservice. |
| Zielgruppe: | |
| Mittelstand | |
| | 2. Die Bank führt ein Devisenseminar für die Unternehmenskundschaft durch, um "den Mann im Unternehmen zu schulen". |
| Zielgruppe: | |
| Großbetriebe | |
| | 3. Ausgliederung eines Sonderberatungsstabes aus der Devisenabteilung mit Einrichtung einer eigenen Abteilung. |

8. Bewertung der gefundenen Lösungen:

- Bei der Alternative 1 ist die Erlösentwicklung wie prognostiziert. Es ist mit einer Kostensteigerung von ca. 25 % zu rechnen.
- 2 Hierbei würde die angebotene Leistung als Sonderleistung angesehen und könnte z.T. wieder kostenmäßig externalisiert werden (Seminargebühr). Die Bank hat eigene Kosten in Höhe von ca. 20 %.
- Die Erlössituation ist wie prognostiziert.
- 3 Hierbei wären die Mehrkosten mit ca. 60 % anzusetzen. Trotz einer Erlössteigerung von 30 % würde der Gewinnanteil unter den allgemeinen Durchschnittsgewinn fallen.

Es wird ein "Stärken-Schwächen"-Anforderungsprofil erstellt, das auf Vor- und Nachteile der Leistung verweist:



— = Alternative 1, --- = Alternative 2, = Alternative 3

Abb. 26: "Stärken-Schwächen-Anforderungsprofil" (fiktiv)

Alternative 1 erfüllt am besten die gestellten Anforderungen, ist aber vorwiegend für den Mittelstand geeignet. Deshalb wird auch die Alternative 2 für die Großunternehmen eingeführt.

9. Realisierung der gefundenen Lösungen

Die Alternative 2 wird den Unternehmen sofort angeboten. Die Alternative 1 wird zunächst auf einem regionalen Testmarkt über die Firmenkundenberater angeboten.

Nach dem Test wird untersucht, welche Probleme noch bei den Kunden bestehen.

Restprobleme können durch folgende Ansätze gelöst werden:

- a) nochmalige Teilleistungsinnovation
- b) " " -variation
- c) evtl. Eliminierung (Kosten)

Bei der Markteinführungsstrategie ist von Bedeutung, ob die Integration von

1. Geographischen Zielen
 2. Leistungszielen
- in vollem Umfang gelingt³⁶⁸⁾.

Eine erfolgsorientierte Leistungsaufstellung kann in der Praxis jedoch zu folgenden Problemen führen:

1. Wie soll die Zurechnung des Erfolges zur Leistung erfolgen (z.B. bei Dienstleistungen) ?
2. In welchen Größen soll der Erfolg ausgedrückt werden (z.B. Erfolg je eingesetzter Kapitaleinheit, Erfolg pro Mitarbeiter etc) ?

Würde man eine Aufstellung nach den verschiedenen möglichen Bezugsgrößen vornehmen, entstünde ein Wahlproblem.

368) DEVERELL, M.C.: Market Choice: Strategies and problems, VI. Internationales Bankseminar der AIESEC, aa0.

Leistung	Ertrag pro eingesetzte Kap.Einheit	Rang- folge	Ertrag pro Mitarb.	Rang- folge	Wachs- tums- rate	Rang- folge	usw. →
A	"	4	"	2	"	1	
B	"	5	"	4	"	3	
C	"	1	"	3	"	5	
D	"	3	"	5	"	6	
.	"	.	"	.	"	.	
.	"	.	"	.	"	.	

Welche Bezugsgröße spiegelt den Erfolg am besten wider ?

Welche Bezugsgröße gewählt wird, dürfte nicht zuletzt mit den strategischen Zielvorstellungen des Kreditinstitutes zusammenhängen. Neu auf dem Markt auftretende Kreditinstitute können versuchen, insbesondere die Leistungen (z.B. spezielle Leistungen) zu fördern, mit denen hohe Wachstumsraten erzielt werden. Gewinnorientierte Institute würden danach streben, verstärkt solche Leistungen abzusetzen, die einen hohen Ertrag pro eingesetzte Kapitaleinheit abwerfen.

3. Versucht man, erfolgreiche Leistungen im kommerziellen Kreditgeschäft durch die genaue Analyse ihrer Leistungselemente noch erfolgreicher zu machen, besteht die Gefahr, eine "einseitige" Leistungspalette zu erhalten. Bei veränderter Wirtschaftslage könnte gerade im kommerziellen Kreditgeschäft die mangelnde Diversifikation Folgen für den Gesamtumsatz haben.

Dennoch birgt der Versuch der aktiven Steuerung des Leistungsabsatzes prinzipiell mehr Chancen zur Marktgestaltung als die passive Anpassung an die (augenblickliche) Marktsituation.

4. In der Praxis wäre die systematische, auf der Wertanalyse beruhende Untersuchung aller Bankleistungen des Firmenkreditgeschäfts in Anbetracht mehrerer hundert Produkte mit einem erheblichen Aufwand verbunden.

2.6.2.2 Leistungsschwerpunktbezogener Ansatz

Mit Hilfe dieses Ansatzes kann systematisch geklärt werden, wo die Bank besonders leistungsfähig ist, d.h. in welchen Regionen und mit welchen Leistungen. Ist dies festgestellt, so kann überlegt werden, welche Möglichkeiten sich daraus für die Entwicklung spezieller Leistungen ergeben.

1. Regionale Leistungsschwerpunkte

Welche Leistungen bzw. Leistungsschwerpunkte sind in welcher Region unter Beachtung der internationalen Konkurrenz besonders gut geeignet (Ergebnis aus Markt- und Konkurrenzanalyse) ?

Region Leistung	Amerika: Nord			Amerika: Süd 			
	New York	San Fran.	...	Mexico	Lima	Rio de Jan.	
Rembourskredit	x	x		x	x	x	
Akkreditive	x			x	x	x	
.							
.							
Bankgarantien:							
Lief.- u.Leist.	x	x		x	x	x	
Vertragserfüllg.	x	x		x	x	x	
Anzahlungsgar.	x	x		x	x	x	
Gewährleistung	x	x		x		x	
Kred.Sich.Gar.	x	x		x		x	
.							
.							

Aus den oben aufgeführten Leistungen ergibt sich ein regionaler Leistungsschwerpunkt im Bereich Südamerika. Die Bank ist hier vor allem im Garantiegeschäft leistungsfähig.

Untersuchungsmöglichkeiten:

- Welche Leistungen sind für die Kunden in welchem Land besonders wichtig ?

- In welchen Leistungsschwerpunkten hat die Bank z. B. aus Tradition besondere Erfahrungen ?
- In welchem Land bestehen besondere Verbindungen ?
- usw.

Dazu: Untersuchung der genaueren Kenntnisse und Verbindungen in den einzelnen südamerikanischen Ländern:

Verbindung Kenntnis Land	Öffentlicher Bereich					Priv.wirt.Bereich				
	Reg. Ministerium stell.	Verbände			Presse	Branche g h ..	Steuer- berater			
		A	B	C						
Mexico	x	x	x	x		x		x		
Peru	x	x		x		x		x		
Brasilien	x		x	x		x	x	x		
Bolivien	x	x	x	x		x		x		
Argentinien	x	x	x			x	x			
.										
.										

Die Verbindungen zu den jeweils einzelnen Teilbereichen können in einzelnen Ausführungen qualitativ und umfassend beschrieben werden, d.h. welche Informationsmöglichkeiten (z.B. über Planungsvorhaben) bestehen bei welchen Stellen etc.

Wegen der hier angenommenen Verbindungen und Kenntnisse in Südamerika kann die Bank ein besonderes Leistungsmix und einen besonderen Service offerieren und zwar für Unternehmen, die in Südamerika Aktivitäten entfalten wollen.

Leistungsofferten, aus denen ein Leistungsmix nach Bedarf erstellbar ist:

Leistung	Bemerkung
Informations- service	Brancheninfo., allg.Wirtschaftsinfo., Info. zu Öffentl.Rahmenbedingungen, Verbandsinfo., usw.
Betreuung	Kontaktherstellung zu: Verbänden, Unternehmen,

	öffentl.Stellen; vorübergehende Bereitstellung von räuml.u.maschin.Kapazität, Verhandlungsübernahme mit z.B. Behörden, usw.
<u>Beratung:</u>	
-Geschäftsfeld-analyse	Welche Geschäftsmöglichkeiten bieten sich in einem Land für ein Unternehmen, welche Konkurrenz besteht, welche Liefer- u. Absatzmärkte bestehen, usw.
-Informations-verarbeitung	Auf Time Sharing Basis: Lohnbuchhaltung, allg. Buchführung, Betriebsstatistik, usw.
.	
.	
Merger and Acquisition	Unternehmensanalyse, Unternehmenswertanalyse, Verhandlungshilfe, Übernahme von Formalitäten, etc.
Bankgarantien	Evtl. wichtig bei der Etablierung eines Unternehmens
Kredite in Landeswährungen	Von Bedeutung bei Ländern mit Transformationsbeschränkung
.	
.	

Jede einzelne Leistung kann auch detaillierter, wie z. B. im I. Ansatz, untersucht werden, um Möglichkeiten der: Kostensenkung, Innovation, Differenzierung von der Konkurrenz usw. zu finden.

2. Materielle Leistungsschwerpunkte

Zur Bildung von Leistungsschwerpunktfeldern werden aus allen Leistungsangeboten, besonderen Kenntnissen und Verbindungen der Bank diejenigen zusammengestellt, die direkt oder indirekt in einem Zusammenhang stehen (fiktives Beispiel):

Leistung, Kenntnis Erfahrung, Verbindg.	Art u. Größe des Engagements				Bemerkung:
	Land / Region		Nah.u.Mittel-Ost	→	
	USA	Can.			
<u>Branche/Bereich:</u>					
-Bergbau	x	x	.		Int. Beteilig.
-Ölgewinnung	x	x	x		Eng.bei Explo- rationen
-Kernenergie	x	x	x		
-Kommunale Energie- versorgung	x		.		Mit-Finanz.von Kraftwerksbau
.					
Übrige Branchen	.	.	.		
Inform. u.Kommuni- kat.Verarbeitung					Weltweit mit all.Niederl.
Expertenstäbe:					Hauptsächlich in USA
-Finanzierung	x		.		
-Auslandsgeschäft	x	x	.		
-Öff.Förd.mögl.	x	x	.		
-Extern.Rückgriff auf Fachleute					
a) Bergbau	x	x	.		Beteil.an Unter. mit Forsch.inst.
b) Petrochemie	x	x	x		
.					
.					
Verbindungen zu Wagnisfin.gesell.	x	x	.		
Weiterbildung	x	x	.		Seminare zu techn.Fragen
.					
.					
usw.					

Ausgehend von dieser Grobanalyse können weiter detaillierte Untersuchungen zu den Fragen erfolgen:

- Welche der aufgeführten Kenntnisse sind für den Kunden von Wichtigkeit ?
- Worin besteht hier die Besonderheit gegenüber der Konkurrenz ?
- Welche neuen Leistungsmöglichkeiten ließen sich aus den aufgeführten Wissenszusammenhängen von der Bank entwickeln ?

Aufgrund der oben angeführten Darstellung könnte die Bank z.B. eine internationale Projektfinanzierung mit dem Schwerpunkt Energiebereich entwickeln.

2.6.2.3 Einzelkundenbezogener Ansatz

Dieser Ansatz hatte aus Sicht der interviewten Bank die größte Praxisnähe.

Beim einzelkundenbezogenen Ansatz handelt es sich um eine individuell zugeschnittene, spezielle Problemlösung. Diese einzelkundenbezogene Spezialleistung kann durchaus einen "Einmaligkeits-Charakter" haben, d.h. sie wird nur für den (Groß-) Kunden und evtl. auch nur zeitweise angeboten. In der Praxis wird mit solchen Leistungen geworben wie beispielsweise mit dem "Lock-Box-System" der Chemical Bank.

In der Suche nach Problemlösungen für den Einzelkunden liegt auch ein Potential für "allgemeine Spezialprodukte".

Die Suche nach Problemlösungen von Einzelkunden muß nicht erst dann beginnen, wenn das Unternehmen sich mit dem Problem unmittelbar an die Bank wendet. Durch den intensiven Kontakt mit dem Unternehmen und die genaue Kenntnis desselben, kann die Bank gerade unter der Beachtung der Marketingidee die Probleme des Kunden selbständig aufnehmen und mit dem Lösungsangebot auf das Unternehmen zugehen.

Verfahrensmöglichkeit:

An Kunden abgesetzte int. Leistungen in \$	Standard A B C ...	Sonderleist. X Y Z ...	Bestehende Probleme
Unternehmen, Ordn. nach U.-Größe			
Kunde 1	x x	x x	Keine besonderen
Kunde 2	x x x	x x	Keine besonderen
Kunde 3	x x	x x x	Unterschiedl. anfal- lende Ein- u. Auszah- lungen in verschied. Währungen führen zu Abrechn. und Absatzfin. probl.
Kunde 4	x x x	x	Keine besonderen
usw.			

Nähere Problemanalyse und Lösungsentwicklung für den Kunden 3

1. Ist-Zustand analysieren

2. Was soll erreicht werden ?

(Vorgehensweise nach Wertanalyse und Ansatz 2.6.2.1)

Welche Gemeinsamkeiten bestehen bei den einzelnen Kunden ?

Gibt es Möglichkeiten, zu allgemeinen Lösungen zu kommen ?

Im täglichen Geschäft hat das Problem der Innovation bzw. Variation von Bankleistungen des kommerziellen Kreditgeschäfts relativ geringe Bedeutung³⁶⁹⁾. Im allgemeinen können die Kundenprobleme mit den vorhandenen Leistungen gelöst werden. Wichtig ist es, die Kundenprobleme zu erkennen und mit Hilfe bestehender Bankprodukte zu lösen, denn der Kunde kommt nicht immer mit "fertig formulierten" Problemstellungen zur Bank.

369) Dies ergab sich aus Gesprächen im Zusammenhang mit dem durchgeführten Interview.

2.7 Optimales Leistungsangebot

Alle Überlegungen im Bereich der Leistungs- und Leistungsprogrammgestaltung zielen letztlich auf eine optimale Programmgestaltung hin³⁷⁰⁾. Dabei sind Entscheidungen zu treffen hinsichtlich der³⁷¹⁾:

1. Inhaltlichen Fixierung der Leistung und des Leistungsprogramms
2. Fixierung von Programmbreite und -tiefe.

Zu berücksichtigen sind finanzielle, personelle und technisch-organisatorische Restriktionen.

Wie ließe sich nun eine optimale Leistungs- bzw. Leistungsprogrammgestaltung durchführen ?

Paretooptimaler Ansatz

Der optimale Nutzen für den Einzelkunden ist dann erreicht, wenn jede andere mögliche Leistungsumgestaltung (-veränderung) bzw. Leistungsprogrammumgestaltung zu keiner Nutzenerhöhung mehr führt. Das Leistungsprogramm ist für die Zielgruppe zu entwickeln. Für die Kunden der jeweiligen Zielgruppe ist die Leistungsumgestaltung solange von Vorteil, bis jede weitere Änderung des Programms für keinen Unternehmenskunden mehr eine Verbesserung bedeutet, ohne zugleich bei einem anderen eine Verschlechterung zu bewirken (Paretooptimaler Wert je Zielgruppe).

Für den Dienstleistungsbereich könnte dieser Ansatz jedoch auch zu Problemen führen. Je größer der Nutzen ist, den die Dienstleistung stiftet, desto eher hat die Bank die Möglichkeit, dafür eine Preisforderung zu stellen. Folglich hat der Kunde gar kein, oder nur ein eingeschränktes Interesse, der Bank seine Nutzenfunktion darzulegen.

Da die Bedingungen, die der Paretooptimale Ansatz voraussetzt (vollkommene Teilbarkeit der Güter und Faktoren, vollkommene Transparenz usw.)³⁷²⁾ nicht bestehen, bleibt dieser eine theoretische Betrachtungsweise.

370) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 371.

371) Vgl. ebenda.

372) Vgl. GÄFGEN, G.: Theorie der Wirtschaftspolitik, Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd.2, Hg. EHRLICHER, W., et al., 4.Aufl., Göttingen 1975, S. 19.

Portfolio-Selection-Theorie

In welchem Maße eine Bank ihr Leistungsprogramm für das kommerzielle Kreditgeschäft diversifizieren soll, kann auch mit Hilfe der von Markowitz entwickelten Portfolio-Selection-Theorie dargestellt werden³⁷³⁾.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, daß mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln verschiedene Leistungsprogramme je Zielgruppe aufgestellt werden können. Der Einsatz finanzieller Mittel für Kredit- und Dienstleistungsprogramme stellt eine Investition dar (dazu siehe auch Teil I. 2.1)³⁷⁴⁾. Im Mittelpunkt der Betrachtung der Portfolio-Selection stehen zwei Größen, der Ertrag der verschiedenen Portefeuilles (hier Leistungsprogramme) und das dazugehörige Risiko (hier im Sinne des Leistungsabsatzes). Die Höhe des Portefeuilleertrages wird durch den Erwartungswert E , das Portefeuillerisiko durch die Varianz V der erwarteten Erträge dargestellt. Der Erwartungswert E ergibt sich als Summe der mit den dazugehörenden jeweiligen Anteilen x_i gewichteten Erwartungswerten u_i der Erträge e_i der einzelnen Leistungen i ($i = 1, 2, \dots, m$)³⁷⁵⁾:

$$E = \sum_{i=1}^m x_i \cdot u_i \quad \text{wobei} \quad \sum_{i=1}^m x_i = 1$$

Alle vorgesehenen Mittel werden investiert.

Die Varianz V des Portefeuilleertrages ist ein Maß für das Gesamtrisiko des jeweiligen Portefeuilles (Leistungsprogramm). Das Gesamtrisiko kann nicht als Summe der mit den jeweiligen Anteilen gewichteten Einzelvarianzen abgebildet werden, weil die Ertragsentwicklung der einzelnen Anlagen (Leistungen) untereinander einer Korrelation unterliegt³⁷⁶⁾. Die Portefeuillevarianz ergibt sich als Summe aus den mit den jeweiligen Anteilen gewichteten Varianzen und Kovarianzen

$$V = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m x_i \cdot x_j S_{ij} \quad (i \neq j)$$

Daraus ergibt sich, daß viele verschiedene Portefeuilles mit verschiedenen Erwartungswerten gebildet werden können.

373) Vgl. FERSTL, C.: Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien. Ziele, Instrumente und organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten dynamischer Sortimentspolitik, 1.Aufl. Berlin 1977, S.57 ff.
BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 351 ff.

374) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 352.

375) Vgl. FERSTL, C.: Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien ..., aaO, S. 59.

376) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 355.

Dieser Sachverhalt läßt sich graphisch darstellen³⁷⁷⁾ (dazu siehe Teil I, 2.1).

Die optimalen Portefeuilles liegen alle auf der kritischen Linie. Für die Bank bedeutet dies, daß sie bei der Auswahl ihres Leistungsprogramms zwischen Ertrag und Risiko abwägen muß. Ein stark an die Konkurrenz angepaßtes Leistungsprogramm bietet u. U. ein geringeres Risiko, aber auch geringere Ertragsmöglichkeiten als ein Programmangebot, das auch neue Leistungen enthält.

Kritik

Für die bankbetriebliche Praxis spielt die Mittelherkunft eine bedeutende Rolle; diese wird hier vernachlässigt³⁷⁸⁾.

Die Reduktion der Programmentscheidung auf zwei Größen (Ertrag und Risiko) genügt den Anforderungen eines bankbetrieblichen Zielsystems nicht. Zudem lassen sich Erträge und Risiken auch in der Praxis nur schwer abschätzen und es ist kaum möglich, bestimmte Leistungen genau in dem Maße abzusetzen, wie dies zur Erreichung eines Optimums notwendig wäre. Ein Leistungsprogramm ist nicht so kurzfristig umzudisponieren wie eine Wertpapieranlage³⁷⁹⁾. Außerdem handelt es sich hierbei um weniger gleichartige Investitionen (z.B. Wechselkredit und Dienstleistung). In der Praxis wirken vor allem die Kosten restriktiv, so daß die optimale Leistungsgestaltung als Kosten-Nutzen-Problem verstanden werden kann.

Da der Dienstleistung im kommerziellen Kreditgeschäft eine wichtige Bedeutung zukommt, soll hier noch einmal kurz darauf eingegangen werden.

In welchem Maße Dienstleistungen offeriert werden können, hängt von den Preisspielräumen zwischen Haupt- und Nebenleistung (Dienstleistung) ab. Schwierigkeiten bereitet auch die Bestimmung der Umsatzänderung durch eine Dienstleistungsvariation³⁸⁰⁾. Das optimale

377) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 353 u. 443.
FERSTL, C.: Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien, aaO, S. 61.

378) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre ..., aaO, S. 352.
379) Vgl. FERSTL, C.: Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien ..., aaO, S. 63.

380) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 384.

Dienstleistungsniveau kann graphisch dargestellt werden³⁸¹⁾:

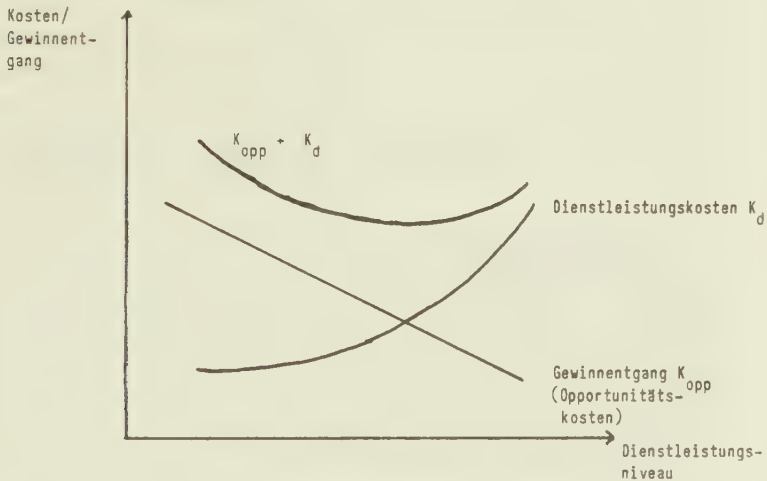


Abb. 27: Optimales Dienstleistungsniveau

Das optimale Dienstleistungsniveau liegt beim Kostenminimum.

2.8 Rechtliche Aspekte der Leistungsangebotspolitik

Im Bereich der bankbetrieblichen Leistungsgestaltung und Produktpolitik sind weniger Vorschriften zu beachten als im güterwirtschaftlichen Bereich³⁸²⁾. Andererseits gibt es aber keine besonderen Schutzbestimmungen, wie z. B. Patentgesetze oder Urhebergesetze³⁸³⁾.

Bei der Leistungsprogrammgestaltung der Banken ist vor allem das KWG von Bedeutung, z. B. § 13 Abs. 3 KWG für das Angebot des Kreditvolumens bei Großkrediten. Die Kreditinstitute sind jedoch grundsätzlich in der Gestaltung ihrer Leistungsangebote frei; Leistungen wie Leasing, Factoring oder Forfaitierung werden vom KWG nicht erfaßt³⁸⁴⁾.

381) Entnommen: MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 385.

382) Vgl. POLLMÜLLER, D.: Rechtliche Aspekte der Produktpolitik, Handbuch Marketing, Bd. I, aaO, S. 129 ff.

383) Vgl. ebenda, S. 130.

384) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 26.

Sofern die Bank direkt als Leasinggeber auftritt, muß sie nach § 12 KWG die vermieteten Wirtschaftsgüter in ihrer Bilanz aktivieren. Mit zunehmendem Geschäftsumfang erhöhen sich i.d.R. die langfristigen Anlagen, so daß die Vorschrift des § 12 KWG wirksam werden kann³⁸⁵⁾. Dies ist u. a. ein Grund dafür, Leasing häufig über Tochtergesellschaften (z. B. GEFA der Deutschen Bank) anzubieten.

Die Leistungsprogrammpolitik einiger Kreditinstitutsgruppen unterliegt z. T. Restriktionen. So müssen die Leistungen der Sparkassen "Banküblichkeit" aufweisen und sie unterliegen der Genehmigung der Sparkassenaufsichtsbehörde³⁸⁶⁾. Dennoch haben sich die Sparkassen infolge der Liberalisierung des Sparkassenrechts voll auf eine marktoriente Leistungsprogrammpolitik eingestellt. Dies wird letztlich auch durch ihren Wettbewerbserfolg unterstrichen³⁸⁷⁾. Auch zu ihrem Leistungsprogramm zählt Leasing als moderne, komplementäre Finanzierungsform³⁸⁸⁾.

Die Leistungsprogrammpolitik der Genossenschaftsbanken unterliegt keinen besonderen rechtlichen Normierungen³⁸⁹⁾. Allerdings entstehen indirekt Einschränkungen aus steuerlichen Gründen, da die Einnahmen aus bankfremden Leistungen dem vollen Körperschaftssteuersatz fast ganz angeglichen sind.

Die Geschäftstätigkeit der international tätigen Banken unterliegt unterschiedlichen Einschränkungen. Diese haben auch Auswirkungen auf die Leistungsprogrammpolitik, insbesondere durch solche Refinanzierungsbedingungen, die zu kurz- oder mittelfristigen Angeboten im Aktivgeschäft führen³⁹⁰⁾.

385) Vgl. FERSTL, C.: Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien ..., aaO, S. 132.

386) Vgl. ebenda, S. 133.

387) Vgl. DREWES, W./KÜPPERS, B.: Die Siebziger Jahre ..., aaO, S. 291ff.

388) Vgl. RÖTHE, W.: Sparkassen-Leasing: ein Weg zur besseren Ausschöpfung des Kundenpotentials, in: Sparkasse 1/1980, S. 10.

389) Vgl. FERSTL, C.: Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien ..., aaO, S. 134.

390) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aaO, S. 59.

C. Leistungsvermarktung

a) Leistungsabgeltung

3. Kontrahierungspolitische Instrumente im kommerziellen Kreditgeschäft

Die Preis- und Konditionenpolitik ist ein marketingpolitisches Instrument, das sowohl der Bankmarktgestaltung als auch der -beeinflussung dient³⁹¹⁾. Die Preispolitik im kommerziellen Kreditgeschäft darf nicht einseitig als unabhängiges absatzpolitisches Instrument gesehen werden, sondern sie ist im Zusammenhang mit der Mittelbeschaffung und der Politik der jeweiligen Notenbanken zu sehen. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Gesichtspunkte jedoch außer Acht gelassen.

Neben der Preispolitik ist auch die Konditionenpolitik im Firmenkreditgeschäft von Bedeutung.

Die Preis- und Konditionenpolitik der Banken muß unter den Bedingungen einer oligopolistischen Wettbewerbssituation durchgeführt werden.

Für die Preispolitik hat dies die Konsequenz, daß die Bank nicht nur die Aktionen und Reaktionen der Nachfrageseite zu berücksichtigen hat, sondern auch die der Konkurrenz. Die Aufstellung der Nachfragefunktion der Bank sieht deshalb folgendermaßen aus³⁹²⁾:

$$X_1 = f \left[P_1, P_2(P_1), \dots, P_n(P_1) \right]$$

X_1 ist der Absatz des Bankunternehmens¹ und P_1 ist der verlangte Preis.

$P_2 \dots P_n$ sind die Preisforderungen der Konkurrenzbanken; $P_n(P_1)$ bedeutet, daß die Preissetzung der Konkurrenz in Abhängigkeit von der eigenen Preissetzung erfolgt.

391) Vgl. SCHMIDT, H.-J.: Kennzeichnung der Preis- und Konditionenpolitik, Handbuch Marketing, Bd. I, aaO, S. 588.

392) Vgl. MEFFERT, M.: Marketing ..., aaO, S. 285.

Das Konkurrenzverhalten hat im Oligopol eine besondere Bedeutung³⁹³⁾ wobei die Theorie zwischen drei typischen Verhaltensweisen unterscheidet³⁹⁴⁾:

1. Wirtschaftsfriedliches Verhalten: dabei steht im Vordergrund die Erreichung der eigenen Unternehmensziele,
2. Kampfverhalten: gemeint ist der Verdrängungswettbewerb, der aber im deutschen Kreditwesen durch die Ausnahmeregelung nach § 102 GWB stark eingeschränkt ist.
3. Koalitionsverhalten: die stillschweigende, abgesprochene oder vertragliche Übereinkunft, Konkurrenz nicht über den Preis zu betreiben.

In der Praxis der Bankbetriebe wird jede Bank für jedes ihrer Leistungsangebote eine individuelle Preis- und Absatzfunktion haben, die sich im Laufe der Zeit ändert³⁹⁵⁾.

Innerhalb dieser individuellen Absatzfunktion hat die Bank einen autonomen Spielraum. Dieser Sachverhalt wird durch die von Gutenberg entwickelte doppelt geknickte Preis - Absatz - Funktion beschrieben³⁹⁶⁾.

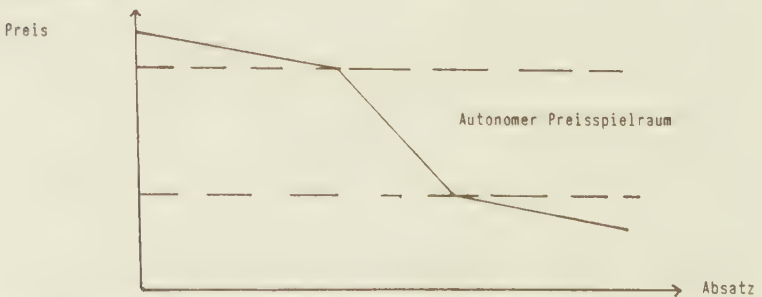


Abb. 27: Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion von Gutenberg

393) Vgl. KANTZENBACH, E.: Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs: Weite Oligopole als Wettbewerbsbedingung, Wettbewerbstheorie, Hg. HERDZINA, K., aaO, S. 207.

394) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 286.

395) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO., S.86.

396) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.2, Der Absatz, S. 226 ff.

Preiserhöhungen über den autonomen Preisspielraum hinaus führen zu einem verstärkten Abwandern zu Konkurrenzbanken. Preissenkungen sind als generelles Mittel im oligopolistischen Wettbewerb wegen der erwähnten Rahmenbedingungen der Zentralbankenpolitik und der Verzahnung der internationalen Geld- und Kapitalmärkte - ohne Rückwirkungen auf die eigene Rentabilität - nur in sehr begrenztem Maße möglich.

Die Banken versuchen daher, im Firmenkreditgeschäft einer weiteren Verschärfung des Preiswettbewerbs mit einem verstärkten Qualitätswettbewerb - insbesondere im Dienstleistungsbereich - zu begegnen.

3.1 Preispolitik

"Preispolitik beinhaltet die Definition und den Vergleich von alternativen Preisforderungen gegenüber potentiellen Abnehmern sowie die Entscheidung für eine Alternative und deren Durchsetzung unter Ausschöpfung des durch unternehmensinterne und -externe Faktoren beschränkten Entscheidungsspielraumes."³⁹⁷⁾

Ziel der Preispolitik muß es sein, alle Leistungen zu marktdadäquaten Preisen abzusetzen, wobei Kostendeckung und ein bestimmter Gewinn zu erreichen sind. In der Preispolitik sollte die Kundenorientierung in dem Sinne zum Ausdruck kommen, daß alle Leistungen, die der Kunde abnimmt, auch preislich gerade von ihm getragen werden. Tragen nämlich andere Kunden Teile der Kosten, besteht die Gefahr, daß im Fall einer geringeren Überwälzungsmöglichkeit auf diese Kunden (z.B. im Konjunkturablauf oder bei gespaltenen Konjunkturverläufen [Branchen]) Kostenteile ungedeckt bleiben und die eigentlichen Leistungsabnehmer in dieser Situation nicht stärker belastet werden können.

Auswirkungen auf die Preispolitik haben die folgenden Faktoren³⁹⁸⁾:

1. Markttransparenz

d. h. Kenntnis des Unternehmens über Bankleistungen und deren Preise.

397) MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 232.

398) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 306 ff.

2. Reaktionsfreier (autonomer) Preisspielraum und Preisbildungs-freiheit (dazu siehe oben).
3. Komplementäre Faktoren,
d. h. Faktoren, die variierend auf die Preisbildung wirken (Preisstaffelung, Preisspaltung usw.), außerdem lokale und persönliche Präferenzen.
4. Internationales Preisniveau (hier spielt die Prime rate eine Rolle).
5. Risiken bei der Kreditvergabe.

Der Preis für das Leistungsangebot setzt sich im wesentlichen aus Zin-sen, Provisionen und Gebühren zusammen³⁹⁹⁾. Im Sinne der aktiven Marktgestaltung soll hier der Preis als instrumenteller Faktor betrachtet werden.

Bei der Erhebung der Preisforderung kann zwischen der Preissetzung für neue und bestehende Leistungen unterschieden werden⁴⁰⁰⁾.

Je eigenständiger die Bankleistung ist, desto größer ist der Preis-spielraum.

Die Preisbildung für bestehende Leistungen richtet sich nach ei-genen Preisen in der Vergangenheit, den Forderungen der Konkur-renz⁴⁰¹⁾ und nach bestimmten Marktgrößen (Prime rate, Diskontsatz). Marktforschung dient dabei der Erkenntnis und Ausnutzung preisbezo-gener Marktchancen.

Der Preis setzt sich aus unterschiedlichen Komponenten zusammen⁴⁰²⁾:

1. Preisbezugsbasis,
das ist die der Preisermittlung zu Grunde gelegte Mengen- und Recheneinheit des Leistungsangebots
2. Preiszähler,
das ist der in Prozent ausgedrückte Faktor, mit dem die Preis-bezugsbasis multipliziert wird.
3. Preisstaffelung
bedeutet, daß für unterschiedliche Bereiche einer Merkmalsaus-prägung unterschiedliche Preiszähler angewendet werden können. Dabei können z. B. die Kredithöhe, die Bonität, die lokale Situa-tion, die Häufigkeit der Kreditabnahme usw. eine Rolle spielen.

399) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aa0, S. 489.

400) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aa0, S. 90.

401) Vgl. ebenda, S. 93.

402) Vgl. v.STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aa0, S. 93 ff und dort zitierte Literatur.

4. Preiskopplung,

dabei erfolgt in bestimmten Intervallen eine Anpassung des Preiszählers an die Entwicklung ausgewählter Bestimmungsgrößen.

5. Preisspaltung

das ist die Aufspaltung des Gesamtpreises des Leistungsangebots (-bündels) in Teilpreise, die unterschiedlicher Ordnung sind.

Im Rahmen der Preisverhandlungen versucht die Bank, möglichst nur über Preise niedriger Ordnung zu verhandeln (Prinzip der kleinen Mittel). Je vielfältiger die Nebenleistungen sind, desto besser sind hier die Möglichkeiten.

Die dargestellten Preiskomponenten können je Zielgruppe oder Einzelkunde variiert werden.

3.1.1 Ziele der Preispolitik von Kreditinstitutsgruppen

"Die preispolitischen Ziele sind aus den übergeordneten Marktzielen abzuleiten"⁴⁰³⁾, wobei die Marktziele eng mit den Unternehmenszielen verknüpft sind. Die Unternehmensziele der einzelnen Kreditinstitutsgruppen differieren jedoch (dazu Teil I, 1.4.1).

Unterstellt man, daß die Sparkassen neben der Kostendeckung einen "angemessenen" Gewinn (als Zuschlag zu den Kosten) erzielen wollen, die Genossenschaftsbanken eine reine Kostendeckung erreichen möchten und die privatrechtlichen Kreditinstitute eine Gewinnmaximierung anstreben⁴⁰⁴⁾, so müßten für gleiche Leistungsangebote von den verschiedenen Kreditinstitutsgruppen unterschiedliche Preise verlangt werden.

In der Praxis haben die einzelnen Kreditinstitutstypen bei den verschiedenen Leistungen unterschiedliche Kostenverläufe, was z. B. durch einen unterschiedlichen Grad der Rationalisierung, Personalkosten etc. bedingt sein kann. Zudem haben beispielsweise

403) TIETZ, B.: Marketing, aaO, S. 243.

404) Vgl. LAST, B.: Die Zinspolitik der Sparkassen, Berlin 1973, S. 36 ff. BÜSCHGEN, H.E.: Grundriß der Bankbetriebslehre, Stuttgart 1973, S. 41.

die Genossenschaftsbanken nicht nur genossenschaftliche Betriebe als Kunden, für die dies Prinzip der Kostendeckung zu begründen wäre. Wegen der ohnehin häufig beklagten engen Zinsmargen und einer fehlenden exakten Kosten- und Ertragsrechnung versuchen alle Institutsgruppen marktmäßige Konditionen zu erzielen.

3.1.2 Zielgruppenbezogene Preispolitik

Die Marktsegmentierung dient nicht nur der Formulierung eines zielgruppengerechten Leistungsangebots, sondern auch einer adäquaten, differenzierten, segmentspezifischen Preisgestaltung⁴⁰⁵⁾.

Welchen Preis ein Kreditinstitut in Kreditverhandlungen durchsetzen kann, hängt von der Verhandlungsmacht und der Preisempfindlichkeit des Unternehmens ab⁴⁰⁶⁾. Die Verhandlungsmacht selbst wird durch die Bonität des Unternehmens, die zu erwartende Leistungsabnahme und das Verhalten der Konkurrenzbanken bestimmt. Da diese Kriterien in unterschiedlichem Maße für die verschiedenen Kunden gelten, differiert auch ihre Verhandlungsmacht.

Krümmel unterscheidet zwischen⁴⁰⁷⁾:

1. Kunden ohne Verhandlungsmacht
2. Kunden mit mäßiger Verhandlungsmacht
3. Kunden mit überragender Verhandlungsmacht

In Anlehnung daran kann man für die gewählte Zielgruppeneinteilung Kleinunternehmen eine geringe, mittelständischen Unternehmen eine mäßige bis größere und Groß- und internationalen Unternehmen eine überragende Verhandlungsmacht zuordnen.

Diese Einteilung steht in Zusammenhang mit der Leistungsabnahmefähigkeit des Kunden - nicht primär mit seiner Größe "... denn letztlich ist der Ausgangspunkt die Beanspruchung der Betriebskapazität durch

405) Vgl. KINDT, V.: Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung, Handbuch Marketing, Bd. I, aaO, S. 611.

406) Vgl. PRIEWASSER, E.: Gedanken zu einem Marktforschungskonzept für Kreditinstitute, aaO, S. 77.

407) Vgl. KRÜMMEL, H.-J.: Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln usw. 1964, S. 230.

die erwarteten Leistungsbündel-Abnahmen der verschiedenen Kundengruppen⁴⁰⁸⁾. Folglich kann die Verhandlungsmacht bei Unternehmen gleicher Größe differieren. Hieraus ergeben sich schon Ansatzpunkte dafür, den Kunden zu einer intensiveren Leistungsnutzung zu veranlassen, weil ihm so relative Preis- (und Konditions-) vorteile erwachsen können. Je größer die Verhandlungsmacht des Kunden ist, desto flacher verläuft die Kurve im autonomen Preisspielraum und umso kleiner ist dieses Intervall⁴⁰⁹⁾. Bei Kleinunternehmen besteht neben einem niedrigen Informationsgrad ein relativ geringer wirtschaftlicher Bildungsgrad; die Unternehmensführung ist durch das Tagesgeschäft in hohem Maße zeitlich gebunden⁴¹⁰⁾. Die Preise sind bei dieser Kundengruppe i.d.R. fixiert. Es besteht ein reges Interesse an Sonderkreditprogrammen der öffentlichen Hand⁴¹¹⁾.

Auswirkungen auf die zielgruppenbezogene Preispolitik hat auch das Ausfallrisiko im Kreditgeschäft. Dies ist aber nicht nur von der jeweiligen Unternehmensgröße abhängig, sondern es wird auch ein kunden-individueller Risikozuschlag bei der Preisbildung erhoben.

Im Zusammenhang mit dem Interview wurde deutlich, daß ein niedriger Kreditzinssatz u. U. bei Klein- und mittelständischen Unternehmen einen gewissen Prestigecharakter hat. Offenbar wird die Preishöhe als Kriterium für die "Unternehmensgröße" empfunden.

Mittelständische Unternehmen verfügen meist über mehrere Bankverbindungen; die Wertleistung steigt und damit verbunden auch die Preisempfindlichkeit⁴¹²⁾. Es werden zudem Problemlösungen erwartet, für die man aber auch einen "Problempreiszuschlag"⁴¹³⁾ zu zahlen bereit ist.

Groß- und internationale Unternehmen besitzen manchmal einen höheren Informationsgrad über internationale Geld- und Kreditmärkte als das Kreditinstitut selbst. Die Preise, die seitens der Bank von dieser

408) HAGENMÜLLER, K.F.: Organisation der marktorientierten Bank, in: *bm* 4/1976, S. 8.

409) Vgl. CRAMER, J.E.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb..., *aaO*, S. 104.

410) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, *aaO*, S. 312 f.

411) Vgl. ebenda, S. 313.

412) Vgl. dazu im folgenden: FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, *aaO*, S. 313 ff.

413) Ebenda, S. 314.

Unternehmenskategorie erhoben werden, liegen sehr dicht beieinander.

Die marktorientierte Preispolitik soll für jede Zielgruppe so gestaltet werden, daß über die Leistungsbündel des jeweiligen Leistungsprogramms das "... unternehmensindividuelle akquisitorische Potential ..." ⁴¹⁴⁾ ausgeschöpft werden kann.

Häufig wird der Preis nicht durch die Marketingabteilung bestimmt und auch als Marketinginstrument noch nicht hinreichend genutzt ⁴¹⁵⁾, sondern vom Firmenkundenberater festgelegt.

3.1.3 Kalkulation und Kosten

Preisermittlungen, die aufgrund einer exakten Kalkulation der anfallenden Kosten zustande kommen, sind bei Kreditinstituten kaum möglich ⁴¹⁶⁾. Es existieren zwar Kosten- und Erlösrechnungen, die für Kalkulation, Wirtschaftlichkeitsrechnung, Kostenermittlung eingesetzt werden, jedoch ist deren Aussagekraft begrenzt ⁴¹⁷⁾.

Wegen fehlender theoretischer Ansätze versuchen viele Banken, eigene Wege zu finden. Dabei haben gerade die US-amerikanischen Banken Anstrengungen unternommen, zu systematischen und praktizierbaren Verfahren zu gelangen.

Im Rahmen der Verwirklichung des Marketinggedankens ist die kundenbezogene Kalkulation sinnvoll, wenn es festzustellen gilt, in welchem Maße sich die Geschäftsbeziehungen im Erfolg niedergeschlagen haben ⁴¹⁸⁾. Dabei treten i.d.R. Ertrags- und Verlustleistungen zu Tage. Die Rentabilitätsziele stellen an das Leistungsprogramm je Zielgruppe die Anforderung eines preispolitischen Ausgleichs.

Es gilt ⁴¹⁹⁾:

$$\sum_{i=1}^m X_i \cdot G_i - \sum_{j=1}^n X_j \cdot V_j \geq 0$$

414) HAGENMÜLLER, K.F.: Organisation der marktorientierten Bank, aaO, S. 11.

415) Vgl. JUNKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.84.

416) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 489.

417) Vgl. ebenda, S. 565.

418) Vgl. ebenda, S. 491. HAGENMÜLLER, K.F.: Der Bankbetrieb. Lehrbuch und Aufgabensammlung, aaO, S. 633.

419) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 309.

wobei: G = Gewinnbeitrag
V = Verlustbeitrag
i = Leistungsarten mit
Gewinnbeitrag
j = Leistungsarten mit
Verlustbeitrag

Von 12 Banken, die auf die Frage nach einer Kundenerfolgskalkulation antworteten, verfügten 7 über eine solche Kalkulation. Die einzelnen Kalkulationen waren aber inhaltlich und technisch-organisatorisch unterschiedlich ausgebaut. Eine Bank plante die Einführung eines solchen Rechnungssystems, 4 Institute gaben an, keine Kundenerfolgskalkulation zu haben, obwohl dies bei ihnen von der Datenerfassung her gesehen teils möglich wäre.

3.1.3.1 Zielgruppenbezogene Kalkulation

Die Standardisierbarkeit des Leistungsangebots für die einzelnen Kundengruppen hat Auswirkungen auf die Kostenkalkulation.

Für Kleinunternehmen, die einen hohen Anteil an Standardleistungen abnehmen, gibt es folglich eine Standardkalkulation bezüglich der jeweiligen Leistungen oder Leistungsbündel. Anhand der Leistungsabnahmen kann mit Hilfe der bestehenden Kalkulationsgrundlagen festgestellt werden, wie erfolgreich die Geschäftsbeziehung ist.

Für Mittelstandsunternehmen, die standardisierte, z.T. aber auch individuell gestaltete Leistungen wünschen, muß bezüglich der individuellen Leistungsabnahme auch eine individuelle Kalkulation erfolgen. Neben den Schwierigkeiten, die i.d.R. die exakte Kostenkalkulation einer einzelnen Bankleistung bereitet (auch bei Standardkalkulationen), besteht noch die weitere Schwierigkeit, einzelkundenbezogene Leistungsabnahmen zu bewerten, die durch verschiedene Abteilungen erfolgten. Eine Möglichkeit zur Lösung des Problems besteht darin, zunächst die direkt zurechenbaren Kosten zu ermitteln, dann - soweit wie möglich - indirekte Kosten zuzurechnen und schließlich die nicht weiter aufschlüsselbaren Kosten als Gemein-

kosten anteilmäßig umzulegen (Mehrschichtenkalkulation)⁴²⁰⁾.

Je exakter eine individuelle, kundenbezogene Kalkulation vorgenommen wird, desto größer sind auch die Kosten der Kalkulation selbst. Insofern sind individuelle Leistungsabgaben schon an ein größeres Abnahmevolumen gebunden.

Bei Groß- und internationalen Unternehmen nimmt der Grad der individuellen Kalkulation zu. Problematisch kann werden, alle Kosten der weltweiten Leistungsabnahme des Unternehmens zu erfassen und in einen einheitlichen Rechnungszusammenhang zu bringen.

Einige international tätige Banken, insbesondere US-amerikanische, verfügen über eine weltweite computergestützte Kostenrechnung (z.B. hat die Citibank ein "Global-Account-Profitability-System").

Im Rahmen des Interviews konnte in Erfahrung gebracht werden, daß zwei US-amerikanische Banken ein weltweit integriertes kundenerfolgsbezogenes Datenerfassungs-, Analyse- und Auswertungssystem besitzen.

Diese Systeme ermitteln u. a.:

- Was wird am Kunden X weltweit verdient ?
- Was wird am Kunden X im Land A verdient ?
- Was nimmt der Kunde X an einzelnen Leistungen ab ?

Hieraus ergeben sich für jede Geschäftsbeziehung kundenbezogen leistungsbezogene und regionale Ansätze zur Erfolgssteuerung, auch mit preislichen und konditionellen Mitteln.

Eine Rentabilitätssteigerung kann dadurch erzielt werden, daß Teilkunden zu Vollkunden werden. Bisweilen sind international tätige Banken auch bestrebt, in bestimmten Ländern für die Kunden nur eine "Nebenbankverbindung" zu bleiben. Gründe hierfür können u. a. in der Größe und dem Ausbau der jeweiligen Landesorganisation liegen.

Häufig ist in der Praxis bezüglich des Geschäftserfolges die sogenannte 80:20-Regel feststellbar, d. h. 80 % des Geschäftserfolges werden durch 20 % der Kunden realisiert⁴²¹⁾.

420) Vgl. KINDT, V.: Die Deckungsbeitragsrechnung als Basis der Preis- und Konditionenpolitik, Handbuch Marketing, Bd.1, aaO, S. 601 f.

421) Dies ergab sich durch Gespräche im Rahmen des Interviews.

Eine Trennung von den Verlustkunden, z. B. durch Abgaben von Angeboten mit schlechten Konditionen, führt zwar zu einer Verlustreduktion, die 80:20-Regel behält jedoch ihre Gültigkeit. Folglich gilt die Förderung und Pflege der Geschäftsbeziehungen den Kunden, die besonders zum Geschäftserfolg beitragen.

Die leistungsbezogene Kalkulation wird von einigen amerikanischen Banken so durchgeführt, daß zunächst alle am Standort anfallenden Standortkosten ermittelt und - sofern nicht direkt zurechenbar - nach einem Schlüssel umgelegt werden.

Die Dienstleistungskosten, für die kein kostendeckender Preis erzielt werden kann, werden pro Kunde in Relation zu dem Gesamterfolg gesetzt, den die Bank mit ihm erzielt. Man versucht auch zu ermitteln, wie groß der Cross-Selling-Effekt ist, den die Dienstleistungsabnahme verursacht hat.

3.1.3.2 Kosten und Erlöse spezieller Leistungsangebote

Infolge der Vertragsfreiheit bei den Preis- und Konditionsverhandlungen zwischen Bank und Unternehmen ist es den Konkurrenzbanken nur bedingt möglich, die preisliche Aufgliederung aller erbrachten Teilleistungen festzustellen⁴²²⁾. Die Hauptleistungen sind sehr transparent, die Nebenleistungen hingegen nur in eingeschränktem Maß.

Die Herstellung der Transparenz wird durch den individuellen Zugschnitt einer Leistung noch erschwert⁴²³⁾. Dadurch wird aber der Preisspielraum der Bank dem Unternehmen gegenüber ausgeweitet. Ein relativ teures, spezielles bzw. individuelles Leistungsangebot kann für ein Unternehmen dennoch relativ kostengünstig sein. Das ist dann der Fall, wenn in dem Angebot Leistungsteile enthalten sind, die die Bank aufgrund eines Rationalisierungseffektes (sinkende Durchschnittskosten) günstiger erbringen kann als das Unternehmen selbst. Insbesondere bei einem einmaligen Bedarf kann die eigene Leistungserstellung für das Unternehmen höhere Kosten verursachen

422) Vgl. BÜSCHGEN, H.W.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 497.

423) Vgl. ebenda, S. 491.

als für die Bank. Dies läßt sich wie folgt darstellen:

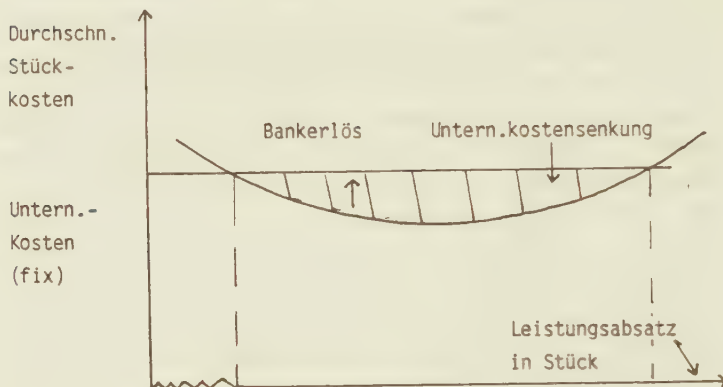


Abb. 29: Durchschnittliche Stückkostenkurve der Bank bei speziellen Leistungsangeboten

Im schraffierten Bereich der Kurve liegt der Verhandlungsspielraum der Bank, d.h. zwischen Unternehmenskosten und Bankkosten.

Liegt der Preis unterhalb der Kostenverlaufskurve (Kosten des Unternehmens für eine einmalige Leistung z. B. Informationen über einen ausländischen Markt) ist die Leistungsabnahme bei der Bank für das Unternehmen sinnvoller. Die Bank kann ihre durchschnittlichen Stückkosten pro gleicher Leistung senken (z.B. durch bereits vorhandene Informationsgrundlagen oder ein eingearbeitetes Team). Mit zunehmender Leistungsabgabe steigt (Verwaltungskosten) der durchschnittliche Stückkostenverlauf wieder an. Je einmaliger (spezieller) die angebotene Leistung ist, desto größer ist der Verhandlungsspielraum. Innovationen haben neben akquisitorischen auch preisliche Vorteile.

Eine Bank, die für ihre Unternehmenskunden sichtbare (erklärbare) Vorteile mit ihren speziellen Leistungen bieten, kann es sich evtl. erlauben, bestimmte, für sie teure Standardangebote (z. B. leistungslos gelöster Zahlungsverkehr), nicht oder nur begrenzt zu erbringen.

Vor der Innovation von Bankleistungen im Bereich des kommerziellen Kreditgeschäfts sollten über eine Plankostenrechnung zukünftige Kosten und Erträge möglichst genau ermittelt werden. Bei einer einmal auf dem Markt eingeführten Leistung kann eine Preisänderung (aufgrund ungenauer Kalkulation) nur mit erheblichen zeitlichen Verzögerungen vorgenommen werden.

Die Einführung der Leistung sollte von einer kurzfristigen Erfolgsrechnung begleitet sein, die auch Cross-Selling-Effekte berücksichtigt.

Wann ist die Einführung einer neuen oder variierten Leistung für eine Bank rentabel ?

1. Der Planerlös muß größer als die Plankosten zuzüglich einer "Sicherheitsmarge" sein⁴²⁴⁾.
2. Die Gewinnmarge der neuen Leistung sollte mindestens der durchschnittlichen Gewinnmarge der Bank entsprechen.
3. Die Ertragskurve der Bank sollte so verlaufen, daß die durchschnittliche Wachstumsrate des Ertrages der speziellen Leistung größer ist als die der Konkurrenz im Falle der Imitation (theoretische Überlegung).

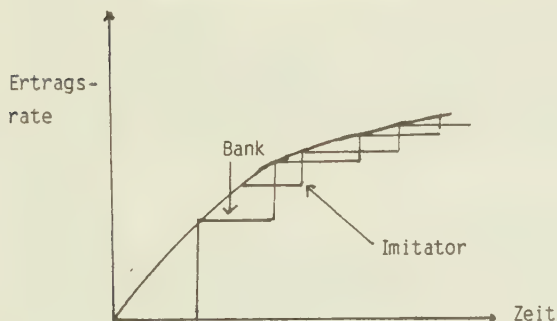


Abb. 30: Vorteil der Ersteinführung von Leistungen am Markt

424) Darunter ist zu verstehen: a) Die in der Leistungsplanung und Markteinführung erbrachte nicht im voraus exakt ermittelbare Differenz zum effektiven Aufwand. b) Ein Risikozuschlag für die Markteinführung, aus der Verluste (auch Imageverluste) resultieren können.

Der Kurvenverlauf wie in Abb. 30 ließe sich durch einen nach und nach erfolgten Abbau der Gewinn- und Sicherheitsmarge durch den Wettbewerb erklären. Die Wachstumsraten des Innovators sind größer als die des Imitators.

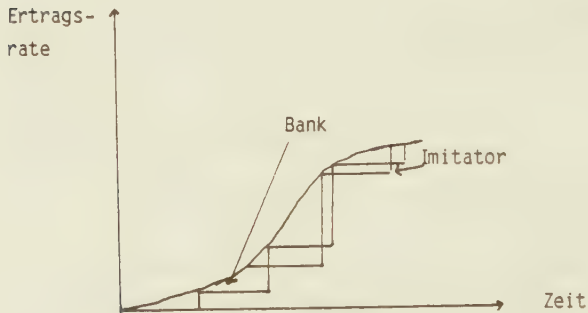


Abb. 31: Nachteil der Ersteinführung von Leistungen am Markt

Der Kurvenverlauf in der Abb. 31 ließe sich durch einen nach und nach abgebauten Einführungs-widerstand (die Ertragsrate steigt vorübergehend) durch den Innovator erklären. Im späteren Verlauf wird die Gewinn- und Sicherheitsmarge durch den Wettbewerb wieder abgebaut. Der Imitator erzielt hier größere durchschnittliche Ertragsraten als der Innovator.

3.1.3.3 Optimaler Preis

Eine (theoretisch) optimale Preissetzung je Leistungseinheit, wie sie im Oligopol durch den Preisführer aufgrund seiner Grenzerlöse und Grenzkosten erfolgt⁴²⁵⁾, ist in der Realität schon deswegen nicht möglich, weil die Preisunter- und Obergrenze mangels einer exakten Kostenkalkulation unbekannt ist⁴²⁶⁾. "Die Tatsache, daß sich die wichtigsten Teilbereiche der Preispolitik nicht aus einer banktechnischen Produktionsfunktion ableiten lassen, führt zu fast

425) Vgl. HEUSS, E.: Grundelemente der Wirtschaftstheorie. Eine Einführung in das wirtschaftstheoretische Denken, Göttingen 1970, S. 56 ff.

426) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aa0, S.81. KRÜMMEL, H.-J. Bankzinsen ..., aa0, S. 226.

unüberwindlichen Schwierigkeiten der Theorie, preispolitische Überlegungen oder absatzpolitische Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre auf den Bankbetrieb zu übertragen.⁴²⁷⁾

Die Banken streben eine Maximierung der Gesamtleistungsabnahme an.

Letztlich hat eine simultane Preisfestsetzung nach Kosten-, Konkurrenz- und Nachfragekriterien zu erfolgen⁴²⁸⁾.

3.1.4 Preispolitische Strategien

Die im Bankbereich entwickelten preispolitischen Aktionsmöglichkeiten sind nicht so vielfältig wie die von Industrie und Handel, innerhalb ihres Spielraumes sind sie jedoch außerordentlich differenziert⁴²⁹⁾.

Bekannte Strategien sind das "Prinzip der kleinen Mittel" und die Preisspaltung⁴³⁰⁾.

Das "Prinzip der kleinen Mittel" besagt, daß die Bank versucht, dem Kunden bei einer möglichst großen Zahl von Teilleistungen ein wenig entgegenzukommen, statt bei einigen wenigen Teilleistungen viel⁴³¹⁾.

Preisspaltung bedeutet Aufspaltung von Teilpreisen in mehrere Teilpreise "niedriger Ordnung", um so deren Anzahl zu erhöhen und möglichst niedrige Preiszähler präsentieren zu können. Je vielfältiger die zum kommerziellen Kredit gehörenden Leistungsteile sind, desto eher besteht die Möglichkeit dazu.

Ein preispolitischer Ausgleich wird nicht nur im Leistungsprogramm jeder Zielgruppe angestrebt, sondern auch für jede Kundenbeziehung. Die Politik der Preisdifferenzierung, d.h. des Absatzes von Leistungen zu unterschiedlichen Preisen, wird auch als preispolitische Strategie im kommerziellen Kreditgeschäft verwendet. In welchem Maße sie durchführbar ist, hängt vom Informationsgrad und von der Verhandlungsmacht des Unternehmenskunden ab.

427) HAGEMÜLLER, K.-F.: Organisation der marktorientierten Bank, aaO, S. 8.

428) Vgl. SANDT, B.: Preispolitik, ein Instrument der Marktanpassung und Marktbeeinflussung, Handbuch Marketing, Bd.I, aaO,S.595.

429) Vgl. KRÜMMEL, H.-J.: Bankzinsen ..., aaO, S. 168.

430) Vgl. ebenda, S. 135 ff.

431) Vgl. ebenda, S. 136.

432) Vgl. ebenda, S. 141 f.

Zur Preisdifferenzierung gehören⁴³³⁾:

1. Leistungsbezogene Differenzierung
(zeitlich, absatzgrößenmäßig und verwendungsmäßig)
2. Kundenbezogene Differenzierung
(Unternehmensgröße und Kundenverhalten)
3. Lokale Differenzierung
4. Risiko- und verwendungsmäßige Differenzierung

3.2 Konditionenpolitik

Zur Konditionenpolitik zählen alle kontrahierungspolitischen Instrumente mit Ausnahme des Preises⁴³⁴⁾. Dazu zählen bei den Banken Sicherheiten, sonstige Bonitätsanforderungen, bestimmte Bilanz- oder Finanzrelationen, Mindestgrößen (z.B. bei Eurokrediten), Kredithöhe, Zinszahlungs- und Tilgungsmodalitäten, Gratisleistungen und Eröffnung weiterer Konten.

Im Rahmen der Konditionenpolitik besteht für das Kreditinstitut die Möglichkeit, den Grad der Transparenz von Leistungsbündeln bei Unternehmen und Konkurrenzbanken herabzusetzen. Dabei können preisliche Untersuchungen bewußt in Kauf genommen werden, wenn z. B. Gratisleistungen Zubringerdienste für andere lukrative Bankprodukte leisten⁴³⁵⁾. Je mehr allerdings solche Gratisleistungen bzw. die Kosten nicht deckenden Nebenleistungen zu absatzrelevanten Instrumenten werden, desto größer wird der Zwang, aus Kostengründen auch hierfür finanzielle Abgeltung zu verlangen⁴³⁶⁾.

Das Verhandlungsfeld bei den Preis- und Konditionsverhandlungen umfaßt nur die Bereiche, von denen die Bank glaubt, daß sie zu einer Einigung führen können⁴³⁷⁾. Dabei kann die Bank die preislich und konditionell erreichbare Obergrenze der Bedingungen, die das Unternehmen noch eben einzugehen bereit ist, nur abschätzen. Auch spielen die früher gewährten Konditionen eine Rolle und wirken sich

433) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 308.

434) Vgl. ebenda, S. 316.

435) Vgl. CRAMER, J.E.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb ..., aaO, S. 102.

436) Vgl. ebenda, S. 103.

437) Vgl. DOLFF, P.: Die Konditionenverhandlungen im Kreditgeschäft der Banken, Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelmsuniversität Münster, Hg. MÜHLHAUPT, L., Wiesbaden 1974, S. 257.

auf die zukünftigen Bedingungen aus⁴³⁸⁾. Zudem ist nicht nur dem aktuellen Geschäft Aufmerksamkeit zu widmen, sondern es sind auch potentielle Kreditgeschäfte und deren Größenordnung zu berücksichtigen⁴³⁹⁾. Es müssen auch die Konkurrenzbanken und der paramonetäre Bereich im Auge behalten werden.

Da auch das Verhandlungsgeschick der Bank bei Preis- und Konditionsvereinbarungen eine nicht unbedeutende Rolle spielt, muß eine entsprechende Schulung des Personals bzw. Verkaufs- und Verhandlungstraining erfolgen.

3.3 Rechtliche Aspekte der Preis- und Konditionenpolitik

Mit der Aufhebung der Zinsverordnung vom 01. 04. 1967 ist die Preisgestaltung, d.h. die Gestaltung von Zins-, Provisions- und Gebührensätzen durch die Banken grundsätzlich frei.

Nach § 23 Abs. 1 KWG können allerdings durch Rechtsverordnung Anordnungen darüber erlassen werden, zu welchen Bedingungen Kreditinstitute Kredite vergeben können (Zinsen und Provisionen).

Die "Zinsempfehlungen" von Kreditinstitutgruppen bzw. deren Spitzenverbänden, die zu einer Angleichung der Mitgliedsinstitute untereinander führen sollen (sie sind für die einzelnen Institute nicht rechtlich bindend), stehen unter der Beachtung der 3 Monatsfrist (§ 102 Abs. 1 GWB), im Einklang mit dem GWB, da für Kreditinstitute sogenannte Bereichsausnahmen gelten⁴⁴⁰⁾.

Im internationalen Bereich sind die Banken insofern frei, als sie Kreditgeschäfte über bestimmte Finanzzentren abwickeln und ggf. auch auf Off-Shore-Plätze ausweichen können. Die Reglementierungsversuche im internationalen Bereich (siehe Teil II, 1.) sind von Banken häufig dadurch unterlaufen worden, daß verstärkt Geschäfte an solchen Standorten abgewickelt wurden, die diesen Reglementierungen nicht unterliegen. Diese Entwicklung ist allerdings von nationalen Bankaufsichtsbehörden mit wachsender Aufmerksamkeit verfolgt worden⁴⁴¹⁾.

438) Vgl. DOLFF, P.: Die Konditionenverhandlungen ..., aaO, S. 251.

439) Vgl. ebenda, S. 257.

440) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 490.

441) Vgl. BLESSING, W.: "Off shore" - Banking, in: ZfGK 16/1981, S. 711 f.

b) Leistungsbereitschaft

4. Distributionspolitische Instrumente im kommerziellen Kreditgeschäft

Der Begriff der Distribution betrifft alle Entscheidungen und Aktivitäten, die mit dem Weg der Leistung vom Produzenten zum Endabnehmer in Verbindung stehen⁴⁴²⁾.

Die Gestaltung des Distributionssystems gilt sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht als äußerst kompliziert⁴⁴³⁾. Für den Bankbetrieb reduzieren sich die Möglichkeiten der Entscheidung über die distributionspolitischen Aktivitäten infolge der Besonderheit der Bankleistungen.

Dennoch sind diese Entscheidungen im Bankbetrieb nicht weniger wichtig, da das Distributionssystem das Bindeglied zwischen dem Leistungsprogramm der Bank und den Abnehmern dieser Leistungen darstellt⁴⁴⁴⁾.

In der BRD haben sich in den letzten 20 Jahren die distributionspolitischen Überlegungen der Banken allgemein auf die Frage der Geschäftsstellenpolitik konzentriert⁴⁴⁵⁾. Für den Absatz im kommerziellen Kreditgeschäft ist der Außendienst, d. h. der Verkauf ausserhalb der Bankstelle, schon ein traditioneller Vertriebsweg⁴⁴⁶⁾.

Eine Aufteilung kann in physische und akquisitorische Distribution vorgenommen werden⁴⁴⁷⁾. Die physische Distribution ist für den Bankbetrieb wegen der immateriellen Leistungsform von untergeordneter Bedeutung. Wichtig ist dagegen im Hinblick auf die Absatzverbesserung der Bankleistungen des kommerziellen Kreditgeschäfts die akquisitorische Distribution.

Nach Gutenberg kann die Distribution (Gutenberg spricht von Absatzmethode) grundsätzlich in Vertriebssystem, Absatzform und Absatzweg unterteilt werden⁴⁴⁸⁾.

442) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing..., aaO, S. 389.

443) Vgl. ebenda, S. 390.

444) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 143.

445) Vgl. BETSCH, O.: Bankaußendienst, Frankfurt 1976, S. 9.

446) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 64.

447) Vgl. BIDLINGMAIER, J.: Marketing, Bd. 2, S. 329.

448) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der BWL, Bd. 2, Der Absatz, aaO, S. 107.

Das Vertriebssystem kann zentral oder dezentral aufgebaut werden. Die Absatzform läßt sich in eigene oder betriebsfremde Absatzorgane einteilen. Die Absatzwege können direkt oder indirekt sein. Sie spielen bei der Distributionspolitik der Banken eine wichtige Rolle und zwar hinsichtlich ihrer Wahl und ihrer technisch-personellen Ausstattung.

4.1 Ziele der Distributionspolitik

Ziel der Distributionspolitik ist es, den optimalen Weg zum Abnehmer der Bankleistung zu finden⁴⁴⁹⁾. Für das kommerzielle Kreditgeschäft ist der optimale Weg zur jeweiligen Zielgruppe zu suchen⁴⁵⁰⁾.

Aus den vorgegebenen Unternehmens- und Marketingzielen sind Subziele abzuleiten, um die distributionspolitischen Aktivitäten entsprechend den bestehenden Oberzielen zu steuern. Die Subziele stehen dabei in einer Zweck-Mittel-Relation zu den Unternehmens- und Marketingzielen.

Auf den Absatzweg bezogene Ziele sind⁴⁵¹⁾:

1. Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit des Absatzweges
2. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität
3. Variation von Image und Goodwill des Absatzweges
4. Variation der Aktivitäten im Absatzweg
5. Sicherung der Absatzpräsenz
6. Ermöglichung von Garantien über Qualität und Pflege der Leistungen
7. Schaffung von Kundentreue.

Distributionspolitische Entscheidungen sind mit Sorgfalt zu treffen, denn wegen langfristiger Effekte haben sie strategische Bedeutung⁴⁵²⁾.

449) Vgl. CRAMER, J.E.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb ..., aaO, S. 106.

450) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.66.

451) TIETZ, B.: Marketing, aaO, S. 294.

452) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Die Absatzmethode als Marketing-Instrument, in: bm 5/1975, S. 27.

4.2 Distributionspolitik im kommerziellen Kreditgeschäft

Eine allgemeingültige Lösung für die Gestaltung und Entscheidung über Distributionssysteme existiert - trotz vielfältiger theoretischer und praktischer Ansätze - nicht⁴⁵³). Dies gilt auch für den Bankbetrieb. Jede Bank muß entsprechend ihrer Kundenstruktur im kommerziellen Kreditgeschäft eine adäquate Absatzmethode entwickeln. Umgekehrt hat aber auch das Distributionssystem insgesamt Auswirkungen auf das Leistungsprogramm und den Kundenkreis⁴⁵⁴). So lassen sich komplizierte Leistungen des Firmengeschäfts nicht über jede (kleine) Bankstelle anbieten. Grundsätzlich ist bei jeder Bankstelle zu prüfen, ob sie größeren Marktchancen beim Geschäft mit der Privatkundschaft oder bei dem Geschäft mit der Unternehmenskundschaft liegen (bei Universalbanken)⁴⁵⁵). Die Bankstelle ist dem Ergebnis dieser Prüfung entsprechend technisch-organisatorisch und personell auszustatten.

4.2.1 Zielgruppenbezogene Distributionspolitik

Die Kleinunternehmen mit vorwiegend standardisierter Leistungsabnahme werden vorwiegend dezentral bedient und zwar über Zweigstellen. Dies erweist sich im Hinblick auf die Vielzahl der Kunden und die ohnehin vorhandenen Bankstellendichte (in der BRD) als die zweckmäßigste Lösung. Bei einer Leistungsabgabe, die eine genaue Kenntnis der Kundensituation verlangt, wie dies u. U. bei langfristigen Krediten für den Betrieb (z.B. für Investitionen) der Fall ist, finden Beratung und Kreditverhandlung i.d.R. beim Kunden statt.

Das Vertriebssystem wird mit wachsender Leistungsanforderung und damit auch Unternehmensgröße mehr und mehr zentralisiert, da nicht jede Bankstelle über die erforderlichen personellen und technisch-organisatorischen Ressourcen verfügen kann⁴⁵⁶).

Den Mittelstand betreuen häufig Kundenberater, die wegen ihrer

453) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 390.

454) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankaußendienst I, in: bm 2/1980, S.40.

455) Vgl. ASCHEID, E.: Analyse, Steuerung und Planung von Geschäftsstellen, in: Die Bank 10/1977, S.9.

456) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 144.

Spezialisierung an zentralen Bankstellen, z. B. Hauptfilialen, angesiedelt sind und die von dort aus ihre Tätigkeit aufnehmen. Zwar ist diese Bankstelle für den Kundenbetreuer die zentrale Leitstelle, jedoch liegt sein eigentliches Tätigkeitsfeld direkt beim Unternehmenskunden.

Die Groß- und internationalen Unternehmenskunden verfügen über eine traditionelle Erfahrung im Hinblick auf eine individuell abgestimmte persönliche Betreuung durch die Bank. Da i.d.R. ohnehin der Kontakt zwischen Banken und dieser Unternehmenskategorie auf oberster Führungsebene stattfindet, ist schon eine zentrale Vertriebsform determiniert. Doppelarbeiten oder Verzögerungen werden vermieden. Diese Tatsache machen sich die jeweiligen ausländischen Banken zu Nutze, indem sie Großfirmen von einem zentralen Bankplatz im jeweiligen Land betreuen.

Als Absatzform kommen aufgrund der hohen Erklärungsbedürftigkeit der Bankleistung des kommerziellen Kreditgeschäfts i.d.R. nur eigene Absatzorgane und direkte Absatzwege in Frage.

4.2.2 Logistik im kommerziellen Kreditgeschäft

Der Begriff der Logistik bezieht sich nicht nur auf die physische Güterdistribution, sondern kann auch auf Bewegungen von Menschen oder Informationen bezogen sein⁴⁵⁷⁾. Demzufolge kann der Begriff auch auf Bankleistungen angewendet werden.

Marketinglogistik hat die Aufgabe "... dafür zu sorgen, daß das richtige Produkt zur gewünschten Zeit in der richtigen Menge an den gewünschten Ort gelangt"⁴⁵⁸⁾. Die Optimierung der Lieferbereitschaft und die sofortige marktsituative Anpassung werden auch als aktuelles Bankproblem angesehen⁴⁵⁹⁾.

Mangels Lagerfähigkeit von Bankleistungen kommt der Lieferbereitschaft von Leistungen am "point of sale" eine besondere Bedeutung

457) Vgl. PFOHL, H.-C.: Marketing-Logistik. Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des Warenflusses im modernen Markt, Mainz 1972, S. 19.

458) MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 404.

459) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 66.

zu. Die Frage der Logistik im Bankbetrieb ist nicht nur mit der Leistungserstellung selbst verbunden, sondern auch mit dem Treffen von Entscheidungen am Ort des Verkaufs (z.B. sofortige Kreditzusage), d.h. mit schnellen und kompetenten Entscheidungswegen⁴⁶⁰).

Die Tatsache, daß die Bank mehr und mehr die Initiative ergreifen muß, um am Markt hinreichend Geschäftsmöglichkeiten zu finden, verlangt eine exakte Planung, Steuerung und Kontrolle, d.h. "... zu welchem Zeitpunkt welcher Mitarbeiter bei welchem Kunden in welcher Form mit welchem Angebot antritt"⁴⁶¹).

Kundenbediente Datenstationen für Routinegeschäfte (z.B. Mengengeschäft) können in Zukunft dazu beitragen, daß mehr Mitarbeiter für Beratungs- und Informationsdienstleistungen freigesetzt werden.

4.2.2.1 Standortpolitik

Unter dem Standort einer Bank versteht man den Bereich ihrer Geschäftstätigkeit.

Entsprechend dieser Definition zählen hierzu Geschäftsstellen im In- und Ausland sowie der Bereich, der vom Bankaußendienst betreut wird. Alle in Frage kommenden Standorte sind zu überprüfen. Dies wird im Rahmen der Marktforschung durch die Distributionsforschung geleistet (siehe Teil III. 1.4.2). Entsprechend der vorgegebenen Zielsetzung wird eine Gewichtung der Einzelkriterien vorgenommen und es werden die Standorte ausgewählt.

Die Standortpolitik kann prinzipiell aktiv erfolgen, d.h. zur Nutzung erkannter Marktchancen, oder passiv im Sinne einer bloßen Reaktion auf das Agieren der Konkurrenz⁴⁶²).

Sicherlich spielen auch Prestige Gründe eine Rolle bei der Standortwahl - insbesondere im internationalen Bereich -, denn die internationale Präsenz und die internationale Erfahrung bei der Leistungserstellung werden verstärkt werblich genutzt. Im internationalen Bereich streben die Banken nach einer Erweiterung ihres Unternehmenskundenkreises, einer Diversifikation von Branchen und

460) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.67.

461) HENKE, K.: Der initiative Bankenvertrieb, in: bm 6/1977, S.5.

462) Vgl.v.STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aaO, S. 108 f.

Regionen und versuchen, internationale Konjunkturzyklen zu nutzen⁴⁶³⁾.

4.2.2.1.1 Optimaler Standort

Theoretisch läßt sich die Wahl des optimalen Standorts einer Bank wie folgt darstellen⁴⁶⁴⁾:

$$S_p = \sum_{m=1}^M \left(\sum_{i=1}^3 I_{im} w_{im} k_m \right) f(aP_m) \longrightarrow \max. !$$

wobei

S_p = Summe der auf einen bestimmten Standort der Bank einwirkenden Potentiale der verschiedenen Ortsteile, in denen Niederlassungen von Unternehmen angesiedelt sind.

$\sum_{i=1}^3 I_{im} k_m$ = Indikationen der Potentiale (als Gewichte) der einzelnen Ortsteile

Für das Potential P gilt: $P = f(I, w, k)$

I = Intensität der Nachfrage nach Bankleistungen des kommerziellen Kreditgeschäfts

w = Wachstumsfaktor der Intensität

k = Konkurrenzintensitätsfaktor

Für die einzelnen Unternehmenskundengruppen i (hier 3) gilt:

- $i = 1$ Kleinunternehmen
- $= 2$ Mittelstandsunternehmen
- $= 3$ Groß- und internationale Unternehmen (nur im Inland)

Angebots- und Nachfrageintensität der einzelnen Kundengruppen am Ort lassen sich als

463) Vgl. v.STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aaO, S. 108.

464) In Anlehnung an: BÜSCHGEN; H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S.43 f.

$$P_0 = \sum_{i=1}^3 I_{i0} w_{i0} k_0$$

ausdrücken, wobei:

$$I_1 = B_{j1} \cdot U_{j1} \quad \text{und} \quad \begin{array}{l} B = \text{Anzahl der Betriebe} \\ U = \text{Durchschnittlicher Umsatz} \\ j = 1, 2, \dots, n \text{ Branchen der Klein} \\ \text{unternehmen (1)} \end{array}$$

Bei I_2 und I_3 gilt Entsprechendes für die anderen Kundengruppen.

w_{i0} als Wachstumsfaktor der in Zukunft zu erwartenden Nachfrageintensitäts-Entwicklung kann kleiner, größer oder gleich 1 sein.

k als Faktor der Konkurrenzintensität liegt zwischen 0 und 1.

$f(a_{pm}) =$ Entfernungsfunktion zur Kennzeichnung der Wirkungsabnahme der Ortsteilpotentiale mit zunehmender Entfernung
(a_{0m} = Entfernung -Abstand - von Platz P zum Ortsteil m);
P = mögliche Standorte für die bankeigenen Niederlassungen am betreffenden Ort 0; m = Ortsteil 1, 2, ..., M.

Diese Überlegungen sind nicht auf die Neugründung von Standorten beschränkt, sondern können auch auf ein bereits ausgebautes Standortnetz angewendet werden, wenn Entscheidungen über den weiteren Ausbau bestehender Standorte für das Firmenkreditgeschäft zu treffen sind.

Die Wirkungsabnahme der Entfernung ist, wie schon erwähnt, für verschiedene Zielgruppen von unterschiedlicher Bedeutung.

Einen optimalen Standort kann es in der Realität kaum geben, da (bei Universalbanken) Zielkonflikte zwischen Aktiv- und Passivgeschäft sowie zwischen den verschiedenen Hauptzielgruppen (Privat- und Firmenkunden) bestehen können.

Ein Beispiel für die obigen Überlegungen sind amerikanische und britische Banken, die in der BRD nur das Firmengeschäft betreiben.

Im nationalen und internationalen Bereich gibt es unabhängig von diesen Überlegungen "vorgegebene" Bankplätze für das Firmenge-

schäft⁴⁶⁵). Zudem besteht nicht in allen Ländern Niederlassungsfreiheit.

4.2.2.1.2 Geschäftsstellen

Die Geschäftsstelle und die Geschäftsstellendichte haben im Firmengeschäft geringere Bedeutung als im Mengengeschäft⁴⁶⁶). Jedoch spielt die Geschäftsstellendichte mit abnehmender Unternehmenskundengröße eine zunehmend wichtigere Rolle. Die Geschäftsstelle ist auch Stützpunkt jedes Außendienstes.

Für den Auslandsmarkt kommen neben der Korrespondenzbank (als loser Geschäftsverbindung) eigene Niederlassungen in der Form von⁴⁶⁷):

- Repräsentanzen
- Beteiligungen
- Joint ventures und Konsortiumsbanken
- Tochtergesellschaften und Filialen

in Frage.

Mag es auch in der Vergangenheit an einem wirkungsvollen ausländischen Geschäftsstellenstandortmarketing⁴⁶⁸) gefehlt haben, inzwischen zwingt die Internationalisierung der Wirtschaft verstärkt dazu.

Da die Form der Niederlassung der Bank im Ausland Auswirkungen auf ihr dortiges Leistungsangebot hat, ist eine umfassende Planung der Geschäftsstellen erforderlich, weil daraus Rückschlüsse auf das Leistungsimage gezogen werden. Bei der Zusammenarbeit mit Korrespondenzbanken, die ja kaum beeinflusst werden können, besteht die Gefahr, daß Fehlleistungen oder Geschäftspraktiken, die nicht "dem Stil des eigenen Hauses" entsprechen, dennoch der Bank selbst angelastet werden.

Auch ein weltweit integriertes System der Kundendatensammlung, -analyse und -auswertung bedarf einer permanenten Aktualisierung und muß einen sofortigen Zugriff erlauben. Dies sind einige der Gründe,

465) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aaO, S. 117.

466) Vgl. CRAMER, J.E.: Marketing für das Firmengeschäft, aaO, S.6.

467) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing ..., aaO, S. 119.

468) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 323.

aus denen international tätige Banken ein eigenes Niederlassungsnetz aufbauen.

Beteiligungen, joint ventures, Konsortien und Kooperationen erlauben zwar eine erhöhte Einflußnahme auf die Geschäftstätigkeit, dennoch können möglicherweise Dissonanzen über das Marketingvorgehen entstehen. Diese Formen des Auslandsengagements können aber ein effizienter Übergang zu eigenen Niederlassungsformen sein.

Repräsentanzen unterliegen zwar der vollen Einflußnahme der Bankleitung, können aber i.d.R. nicht die volle Breite des Leistungsprogramms anbieten. Die Notwendigkeit einer technisch-organisatorischen Verbindung zur Muttergesellschaft oder Kopfstelle und der Umstand, daß viele Geschäfte dort abgewickelt werden, führen zu potentieller Ineffizienz.

Die effektivste Niederlassungsform ist die eigene Filiale oder Tochtergesellschaft, die relativ selbständig den Markt bearbeitet⁴⁶⁹⁾.

Für die in der BRD untersuchten international tätigen Banken besteht kaum ein Problem bei der Standortwahl. Frankfurt ist quasi der "vorgegebene" Bankplatz bei Aufnahme der Geschäftstätigkeit. Mit zunehmender Intensität der Geschäftsaktivitäten und vor allem auch der Ausrichtung auf mittelständische Unternehmen werden ggf. Geschäftsstellen in den regionalen Wirtschaftszentren (Hamburg, Düsseldorf, München, Stuttgart) gegründet.

Aber auch deutsche Kreditinstitute, die einen speziellen Aufgabenkreis haben, wie z.B. die Industriekreditbank AG Deutsche Industriebank, verfahren bei der Standortwahl innerhalb der BRD nach dem gleichen Prinzip wie die ausländischen Banken⁴⁷⁰⁾.

Die relativ geringe Standortdichte erfordert indes einen Bankausendienst.

4.2.2.1.3 Bankaußendienst

Der Bankaußendienst wird für die Betreuung der Unternehmenskundschaft als zwingend notwendig angesehen und bedeutet i.d.R., daß

469) Vgl. v.STAUDT, M.: Bankmarketing im intern.Geschäft, aaO, S.123ff.

470) Vgl. Geschäftsbericht 1979/80.

das Unternehmen durch einen qualifizierten Mitarbeiter der Bank besucht wird⁴⁷¹⁾.

Der Außendienst durch die Geschäftsleitung ist vor allem für die größeren Unternehmen schon seit langem üblich⁴⁷²⁾. Dabei werden nicht nur Bankleistungen verkauft, sondern gleichzeitig wird, ohne exakte Abgrenzung, Public-Relations oder Werbung betrieben⁴⁷³⁾.

Aufgaben der Außendienstaktivitäten der Bankgeschäftsleitung sind⁴⁷⁴⁾:

1. Neben dem Verkauf von Bankleistungen vielmehr der Austausch von Informationen auf oberster Führungsebene, Herstellung und Pflege des Kontaktes, Image- und Vertrauensbildung.
2. Für Außendiensttätigkeit hat eine klare Strategie zu bestehen. Es ist festzulegen, welche Zielgruppen in welchen Zeitabständen zu besuchen sind. Die Besuche sind gründlich mittels vorhandener Daten vorzubereiten und Anknüpfungspunkt gezielter Informationssammlung. Besondere Probleme der Geschäftsbeziehung sind anzusprechen. Der Kunde muß das Gefühl haben, daß sich die Bank für ihn und nicht nur für das Geschäft interessiert.

Neben der Geschäftsleitung ist vor allem der Zweigstellenleiter der Verbindungsmann zum Unternehmen. Er ist nach Betsch⁴⁷⁵⁾ insbesondere für die Kontakte zur mittelständischen Kundschaft zuständig.

Diese traditionellen Formen des Außendienstes reichen jedoch bei völliger Marketingorientierung im kommerziellen Kreditgeschäft nicht aus. Die Geschäftsleitung trifft im Sinne des Management by Expection mit der Unternehmenskundschaft nur bei besonderen Problemen, besonderen Kreditgrößen und zur Kontaktpflege zusammen und wäre mit einer regelmäßigen Kundenbetreuung überfordert. Auch der

471) Vgl. FELDBAUSCH; F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 327.

472) Vgl. BETSCH, O.: Bankaußendienst, aaO, S. 33.

473) Vgl. ebenda, S. 33.

474) Vgl. ebenda, S. 35.

475) Vgl. ebenda, S. 36.

Zweigstellenleiter kann nicht nur Kundenbetreuer sein, da er daneben andere Aufgaben hat.

4.2.2.1.3.1 Firmenkundenbetreuer

Ausdruck der verstärkten Kundenorientierung im Firmenkreditgeschäft ist die bei einer Reihe von Kreditinstituten eingeführte Institution der Firmenkundenbetreuung. Aufgabe des Firmenkundenbetreuers (u. a. auch Firmenkundenberater, Account-Manager, Account-Officer genannt) ist es⁴⁹⁶:

- Kontakt- und Anlaufstelle in allen Fragen des Firmenkreditgeschäfts zu sein
- latenten und offenen Bedarf an Bankleistungen beim Kunden zu erfassen und entsprechende Problemlösungen anzubieten
- Cross-selling-Effekte zwischen den einzelnen Leistungsangeboten zu nutzen
- Vollständige Beratung des Kunden durchzuführen, auch über Komplementärleistungen (Leasing, Factoring, Forfaitierung)
- Spezialberatung durch Experten z. B. für das Auslandsgeschäft zu vermitteln
- auch innerbetriebliche Funktionen wahrzunehmen, wie Mithilfe bei der Sammlung und Bewertung von Kunden-, Markt- und Konkurrenzdaten, Kontrolle von Kreditprüfung und -überwachung.

Die Handlungsmöglichkeiten des Kundenbetreuers sind eng mit der Organisation der Bank verbunden und müssen bei Marktorientierung kundenorientiert sein⁴⁷⁷.

Das Account-Management wurde ursprünglich für das Rechnungswesen in Industrieunternehmen entwickelt und erst später auf das Herstellermarketing gegenüber dem Handel ausgedehnt⁴⁷⁸.

476) Vgl. SCHNEIDER-GÄDICKE, K.-H. Account Management im Bankbetrieb, in: bm 5/1979, S. 22 f. HENCKE, K.: Erfahrungen mit dem Bankaußendienst bei Genossenschaftsbanken, in: bm 6/1980, S. 24.

477) Vgl. SCHNEIDER-GÄDICKE, K.-H.: Account Management ..., aa0, S. 23.

478) Vgl. ebenda, aa0, S. 22.

Im Bankbetrieb führten zunächst die US-amerikanischen Banken das Account-Management ein⁴⁷⁹⁾.

Der Kundenbetreuer, der für ein Unternehmen zuständig ist, könnte die Kundenprobleme optimal lösen, der Schwerpunkt der Tätigkeit des Firmenkundenbetreuers ist nämlich nicht im bloßen Kreditverkauf zu sehen, sondern in der umfassenden persönlichen Kundenbetreuung und Pflege der Geschäftsbeziehung. Einige amerikanische Banken haben die Idee der individuellen Betreuung von Unternehmen durch einen Account-Manager in die Wirklichkeit umgesetzt⁴⁸⁰⁾. Der Account-Manager betreut, plant, koordiniert und kontrolliert - in Absprache mit der jeweiligen Auslandsfiliale - weltweit ein international operierendes Großunternehmen, so daß alle für diesen Kunden wichtigen Leistungen zur "richtigen" Zeit, in "richtiger" Qualität und Quantität und am "richtigen" Ort zur Verfügung stehen.

Sind die Unternehmen kleiner, hat der Account-Manager mehrere Unternehmen zu betreuen.

Jeder Kundenkontakt und -besuch ist gründlich vorzubereiten, insbesondere zu Akquisitionszwecken. Als Beispiel dafür kann das Vorgehen einer amerikanischen Bank dargestellt werden⁴⁸¹⁾:

Ausgang: Ein noch wenig bekanntes Unternehmen soll besucht werden.

- Vorgehen:
- Anruf beim Unternehmen zwecks Terminvereinbarung mit dem Finanzchef
 - Die Bank stellt sich vor, z.B. mit Geschäftsbericht
 - Erscheint der Kunde für Geschäftsbeziehungen geeignet, werden gezielt Informationen gesammelt
 - Anknüpfung erster Geschäfte über Finanzanalysen und sonstige Kundenanalysen, sofern die Daten positiv sind.

- Aufbau des Besuchs:
1. Vorbereitung
 2. Besuch
 3. Nachbereitung

479) Vgl. PENZKOFER, P.: Die Ausrichtung der Bankorganisation auf Kundengruppen, in: Blätter f.d.Genossenschaftswesen, 4/1972, S.49f.

480) Dies ging aus dem Interview hervor.

481) Aus Interview.

Zu 1) Vorbereitung:

Alles verfügbare Material wie Akten, Presseberichte, Informationen aus Auskunfteien, Bilanzen, Geschäftsberichte, G.u.V. Rechnung, Informationen über geplante Vorhaben des Unternehmens etc. wird systematisch analysiert.

In der Kreditabteilung sitzen - verteilt über einzelne Regionen - Branchenspezialisten. Diese werden bei spezifischen Problemen konsultiert und ggf. bei Kundengesprächen hinzugezogen.

Zu 2) Besuch:

Der erste Besuch dient dazu, einen ersten Eindruck vom Unternehmen zu gewinnen und Informationen auszutauschen (was weiß man vom Kunden ? Was weiß dieser von der Bank ?). Die Bank legt dem Unternehmen ihre Anforderungen klar dar. Die erhaltenen Informationen aus Bilanz, G.u.V.-Rechnung usw. werden über EDV analysiert und gespeichert. Aus der Analyse ergibt sich, welche Kreditlinie gewährt werden kann, welche Geschäftsmöglichkeiten für das Kreditgeschäft, das Devisengeschäft usw. bestehen. Man versucht, die Analyse so schnell wie möglich zu erstellen, um dem Kunden beim zweiten Besuch noch präsent zu sein. Zwischen dem ersten und dem zweiten Besuch sollen höchstens 14 Tage vergehen. Beim zweiten Besuch werden dem Kunden die Analyseergebnisse erläutert und die sich daraus ergebenden Geschäftsmöglichkeiten aufgezeigt.

Zu 3) Nachbereitung:

Nach jedem Besuch erfolgt ein follow up, d.h. Informationsergänzung und -überprüfung.

Von den deutschen Kreditinstituten führte die Dresdner Bank im Zusammenhang mit ihrer organisatorischen Umstrukturierung als erstes das Kundenbetreuungsprinzip ein⁴⁸²⁾.

Der Kundenbetreuer ist bei vielen Instituten besonders auf die Belange der mittelständischen Kundschaft ausgerichtet, weil hier ein hoher Problemlösungsbedarf besteht.

482) Vgl. WILHELM, W.: Reform an Haupt und Gliedern, in: Manager Magazin 4/1974, S. 36 ff.

Das Account-Management ist nicht nur für Großinstitute, sondern auch für mittlere und kleinere Bankinstitute geeignet. Die Stadtparkasse Kassel setzt für jede ihrer verschiedenen Zielgruppen im Firmenkundengeschäft (Aktiv- und Passivgeschäft) ein Beraterteam ein⁴⁸³). Um das hohe Maß an Flexibilität des Account-Managements zu erhalten, wird häufig die Trennung zwischen Akquisitionsfunktion und Betreuungsfunktion und Kreditbearbeitung und -überwachung durchgeführt. Dieses Vorgehen dient auch sicherheitspolitischen Zielsetzungen, weil der Zielkonflikt zwischen der Vermarktung von Bankleistungen und Bonitätsanforderungen institutionalisiert ist und von daher eine Entscheidung erzwungen wird. Organisatorisch kann Kundenbetreuung auch eine eigene Gewinnverantwortung (Profit-Center-Organisation) besitzen⁴⁸⁴). Die Einführung einer Kundenkalkulation ermöglicht dabei eine bessere Übersicht und gezieltere Leistungsvermarktung je Kunde⁴⁸⁵).

In einigen Kreditinstituten hat der Kundenbetreuer noch Sonderaufgaben zu erfüllen, wie z.B. die Pflege bestimmter Bankleistungen⁴⁸⁶).

Die Kosten für den Bankaußendienst in Form von Kundenbetreuern und mobilen Expertenteams steigen mit abnehmender Unternehmenskundengröße relativ zum Erfolg, so daß die Bankgeschäftsstelle kostengünstiger und zweckmäßiger für diese Kundengruppe ist. Bei Banken mit vorwiegender Außendiensttätigkeit kann die Eröffnung einer weiteren Niederlassung kostengünstiger sein.

483) Vgl. NELLE, H.-K.: Die neue Organisation der Stadtparkasse Kassel, aa0, S. 16.

484) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankaußendienst II, in: bm: 3/1980, S.36.

485) Vgl. SCHNEIDER-GÄDICKE, K.-H.: Account-Management ..., aa0, S.24.

486) Vgl. NELLE, H.-K.: Die neue Organisation der Stadtparkasse Kassel, aa0, S. 16.

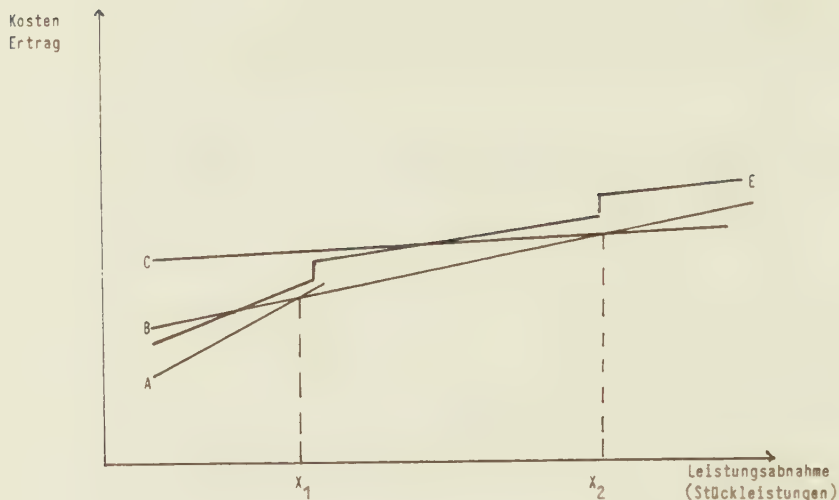


Abb. 32: Außendienstformen und Kostenverlauf

- A = Außendienst mit ausschließlicher Reisetätigkeit
- B = Außendienst mit regionalem Büro (regionales Team)
- C = Zweigstelle

Bei der Außendienstform A steigen die Kosten mit zunehmender Leistungsabnahme (Stückleistungen) infolge vermehrter Reisetätigkeit, d.h. durch Weg-Zeit-Verluste. Die Einrichtung eines regionalen Büros verringert zwar zunächst die Weg-Zeit-Verluste, mit zunehmenden Stückleistungen steigen aber die Kosten für Abwicklung und Koordination zwischen Büro und Hauptgeschäftsstelle, so daß die Errichtung einer Zweigstelle (C) kostengünstiger wird.

Ab x_1 ist die Errichtung eines regionalen Büros lohnend, ab x_2 die einer Zweigstelle.

Bezüglich des Ertragsverlaufs wird angenommen, daß durch den verbesserten Standort und die dadurch ermöglichte intensivere Marktbearbeitung auch eine Ertragsverbesserung erreicht wird.

Der Ertrag steigt jedoch mit zunehmendem Leistungsabsatz nicht so stark wie die Kosten.

4.2.2.2 Sonstige logistische Möglichkeiten

Im Rahmen der Logistik müssen auch Informationsmittel wie z.B. Computer-Terminals oder Bildschirmtextverarbeitung betrachtet werden. Je schneller und reibungsloser die Leistungsabwicklung erfolgt, desto eher wird die Aufgabe der Logistik im kommerziellen Kreditgeschäft erfüllt.

Wegen der hohen Installationskosten stellen die Banken Computer-Terminals vorwiegend Großkunden zur Verfügung. Sie dienen dazu, schnell einen Überblick über aktuelle Kontenstände und Umsätze zu gewinnen und lassen sich daher für sofortige Dispositionen - auch für (Routine-) Kredite - nutzen. Anfang 1978 richteten amerikanische Banken für rund 1.000 Unternehmen Computer-Terminals ein (die vorwiegend der Abwicklung des Zahlungsverkehrs dienen)⁴⁸⁷⁾.

Die Bildschirmtextverarbeitung (mit Dialogverkehr) wird als neues Informationsmittel auch im Bankgewerbe die Nachfrage- und Anbieterstrukturen verändern⁴⁸⁸⁾. Bei diesem Informations- und Kommunikationssystem erfolgt der Informationsaustausch über Fernsehapparat und Telefon⁴⁸⁹⁾.

Die Bank ermöglicht dem Kunden durch den Bildschirmtext⁴⁹⁰⁾:

- sich über Leistungsangebote zu informieren
- einen Überblick über die Konditionen zu erhalten
- eine qualifiziertere Beratung, weil der Firmenkundenberater über den Bildschirmtext Informationen beziehen kann
- Informationen an die Bank abzugeben, z.B. Kundenaufträge

487) Vgl. PATER, O.M.: Corporate EFT - The New Partnership, in: Burroughs Clearing House, Jan. 1978, S. 18, zitiert bei: JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 65.

488) Vgl. SCHLÖTER, H.W.: Bildschirmtext - Bankmarketing auf neuen Wegen, in: bm 6/1980, S. 5.

489) Vgl. STROBEL, E.: Die Bank der Zukunft und der Bildschirmtext, in: bm 5/1979, S. 26.

490) Vgl. ebenda, S. 28.

Die Kosten für dieses Kommunikationssystem sind relativ gering⁴⁹¹⁾. Die Bildschirmtextverarbeitung ist daher auch für Kleinunternehmen geeignet (obwohl die Hauptzielgruppe Kunden des Mengengeschäfts sind). Die folgende Entwicklung wird für die Bildschirmtextverarbeitung angenommen⁴⁹²⁾:

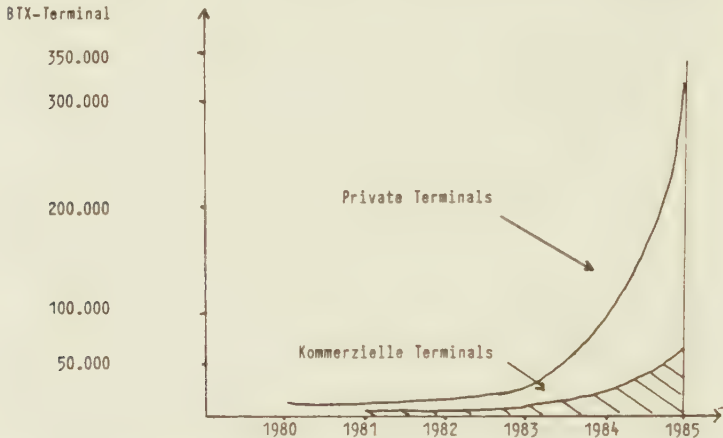


Abb. 33: Bestandsentwicklung an Bildschirmtext-Terminals

4.3 Rechtliche Aspekte der Distributionspolitik

Infolge der liberalen Gesetzgebung in der BRD bestehen im Hinblick auf die Distributionspolitik keine besonderen rechtlichen Probleme. Der immaterielle Leistungscharakter und die Sonderstellung der Kreditinstitute im GWB grenzen die rechtliche Problemstellung im Zusammenhang mit distributionspolitischen Aktivitäten ein⁴⁹³⁾.

In den USA besteht keine Niederlassungsfreiheit für die Commercial Banks. Geschäftsstellen können nur in dem Staat der USA errichtet

491) Vgl. Stobel, E.: Die Bank der Zukunft ..., aaO, S. 26.

492) Entnommen: MAINZ, A.: Kundeninformationssysteme aus der Sicht der Geschäftspolitik und des Marketing. Versuch einer Bestandsaufnahme in: Sparkasse 7/1981, S.237. Quelle: Diebold Studie in: Computerwoche 14/1981.

493) Vgl. AHLERT, D.: Rechtliche Probleme im Bereich distributionspolitischer Entscheidungen, Handbuch Marketing, Bd.I, Hg. KOINECKE, J., Gernbach 1978, S. 154 ff.

werden, in dem die Bank ihren Sitz hat⁴⁹⁴). In einigen Staaten besteht sogar keine Erlaubnis zur freien Geschäftsstellenerrichtung. So kommt es vor, daß z. B. die First National Bank of Chicago keine Filiale in den Staaten der USA hat, aber rund 80 Niederlassungen im Ausland⁴⁹⁵). Allerdings können die Banken ihre Unternehmenskunden im ganzen Land über Repräsentanzbüros bedienen, was eine Durchlöcherung des Regionalprinzips bedeutet⁴⁹⁶). Die rechtlichen Folgen der Standortwahl zwingen also in den USA zu einer verstärkten Außendiensttätigkeit.

Neben diesen die Standortwahl unmittelbar betreffenden rechtlichen Vorschriften haben andere gesetzliche Regelungen des Kapitalmarktes in den USA indirekte Auswirkungen auf die Niederlassungspolitik der Banken gehabt (dazu siehe Teil II, 1.). Nicht zuletzt verdankt das Off-Shore-Banking dieser Tatsache seine Entstehung (neben einer liberalen Devisen- und Steuergesetzgebung)⁴⁹⁷).

Doch auch beim Off-Shore-Geschäft bestehen rechtliche Niederlassungsregelungen. So wurde z.B. der seit August 1979 bestehende Niederlassungsstopp für ausländische Banken in Hongkong aufgehoben⁴⁹⁸).

c) Leistungskommunikation

5. Kommunikationspolitische Instrumente im kommerziellen Kreditgeschäft

Parallel zum Leistungsaustausch am Markt findet ein Kommunikationsprozeß statt⁴⁹⁹). Kommunikation bedeutet "... Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zwecke der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen"⁵⁰⁰).

494) Vgl. MALT, F.: Das Finanz- und Bankwesen in den USA. Was bei der Finanzierung von Direktinvestitionen in den Vereinigten Staaten zu beachten ist, in: Sparkasse 12/1976, S. 442.

495) Vgl. ebenda.

496) Vgl. ebenda.

497) Vgl. LEANDER, W.: Die Bahamas - Profil eines offshore-Finanzzentrums in: ZfGK 5/1979, S.19.

498) Vgl. o.VERF.: Bankenstopp aufgehoben, in: Handelsblatt v.28.8.81.

499) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 412.

500) Ebenda.

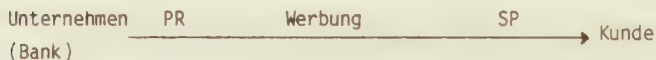
Der Kommunikationsstrom läuft in zwei Richtungen. Der Anbieter versucht, Aufschluß über die Vorstellungen und Wünsche seiner Zielgruppe und deren Informationsquellen zu erhalten (Kommunikationsforschung) und informiert dann die Kundschaft über die bereitgestellten Leistungen mit Hilfe der Kommunikationsinstrumente⁵⁰¹⁾.

Als Kommunikationsinstrumente sollen hier dargestellt werden:

- Public Relations (PR)
- Werbung
- Sales Promotion (SP)

Wichtig ist, daß alle kommunikationspolitischen Instrumente bei ihrer Anwendung "auf einer Linie" liegen d.h. es muß eine integrierte Kommunikationskonzeption bestehen⁵⁰²⁾.

Das Standing eines Hauses, Art und Form seiner Leistungsofferten, sowie externe Ergänzungen (Komplementärleistungen) müssen in Inhalt und Darstellung harmonisieren. Eine genaue Trennung von PR, Werbung und SP ist - insbesondere bei den Kommunikationswirkungen - nicht immer möglich. Die Instrumente lassen sich nach ihrer unterschiedlichen Nähe zum Kunden wie folgt darstellen:



Public Relations dienen der Vorbereitung von Werbung und Sales Promotion, da sie in der Öffentlichkeit Aufgeschlossenheit (goodwill) für das Unternehmen und seine Leistungen erzeugen⁵⁰³⁾. PR trägt daher nur mittelbar zur Absatzförderung bei⁵⁰⁴⁾. Werbung soll erste Anstöße zur Leistungsabnahme bewirken, während SP letzte Kaufanstöße geben soll⁵⁰⁵⁾.

Die Kommunikationspolitik ist für die einzelnen Zielgruppen des kommerziellen Kreditgeschäfts entsprechend dem jeweiligen Kommu-

501) KAPFERER, C.: Kapferer's Marketing-Wörterbuch, Hamburg 1979, S. 773.

502) KOTLER, P.: Marketing-Management ..., aaO, S. 613.

503) Vgl. MÜLLER, H.: Public Relations, Handbuch der Werbung, Hg. BEHRENS, K.C., Wiesbaden 1970, S. 969 f.

504) Vgl. BÄNSCH, A.: Einführung in die Marketing-Lehre, München 1974, S. 135.

505) Vgl. ebenda, S. 134.

nikations- und Informationsverhalten der Bankleistungskennntnis usw. zu gestalten. Werbung ist für die Unternehmenskunden weniger wichtig, dafür nimmt die Bedeutung der Verkaufsförderung (SP) zu⁵⁰⁶⁾.

5.1 Ziele der Kommunikationspolitik

Ziel der Kommunikationspolitik ist es, die potentiellen Zielgruppen oder den Einzelkunden optimal über die Bankleistungen zu informieren und so diesen Kunden zur Leistungsabnahme zu motivieren⁵⁰⁷⁾.

Der Wettbewerb findet auch im kommerziellen Kreditgeschäft nicht nur auf der Leistungs-, sondern auch auf der Kommunikations- und Informationsebene statt.

5.2 Public Relations

Unter Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) sind "... Maßnahmen, die auf die Beeinflussung, Gestaltung, Veränderung, Entwicklung und Harmonisierung der Beziehung einer Institution zur für sie relevanten Öffentlichkeit ausgerichtet sind und den Zweck verfolgen, eine Atmosphäre des Vertrauens und der positiven Einstellung zu schaffen ..." ⁵⁰⁸⁾ zu verstehen. Kurz ausgedrückt: PR ist "the business of making friends"⁵⁰⁹⁾. Das wichtigste Ziel der PR ist - insbesondere im Kreditgeschäft - Schaffung von Vertrauen⁵¹⁰⁾.

Grundsätzlich sind sich Ziele, Instrumente und Vorgehensweise der PR auf nationaler und internationaler Ebene ähnlich. Dennoch muß im Ausland besonderes Gewicht auf die Wahrung der nationalen Inter-

506) Vgl. KOTLER, P.: Marketing-Management ..., aa0, S. 648.

507) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aa0, S. 339.

508) BÜSCHGEN, H.E.: Öffentlichkeitsarbeit, in: bm 6/1978, S.44.

509) SÜCHTING, J.: Bank-Marketing und -Öffentlichkeitsarbeit, Unterrichts- und Nachschlagewerk der Bankakademie, Bd.III, Bankbetriebslehre (2), Wiesbaden 1975, S. 684.

510) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Öffentlichkeitsarbeit II, in: bm 1/1979, S. 39.

essen des jeweiligen Gastlandes gelegt werden. Die Bank sollte im Wege der Öffentlichkeitsarbeit darstellen, warum und mit welchen Zielen sie in diesem Land tätig ist.

Große und international agierende Banken wecken das besondere Interesse der Öffentlichkeit und der Unternehmen u. a. deshalb, weil ihr Handeln z. B. bei Zinsänderungen deutliche Signale für die Wirtschaft bedeutet. Wenn getroffene Entscheidungen erläutert werden, kann der Sachverstand der Banken zur Verbesserung des Images genutzt werden. Die Imagebildung ist wichtig, weil sie präferenzbildende Effekte erzeugt, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen. Großunternehmen sind zwar schon durch personelle Verflechtungen (z.B. Aufsichtsrat) in ihrer Bankwahl beeinflusst⁵¹¹⁾, bevorzugen aber aus Gründen des eigenen Images bei Nebenbankverbindungen auch Banken mit einem guten Image.

Die Öffentlichkeitsarbeit kann sich sowohl auf interne als auch auf externe Beziehungsfelder erstrecken. Als internes Feld kann die Beziehung zu den Mitarbeitern und Eigenkapitalgebern angesehen werden. Extern versucht man, Zielgruppen wie Bankkunden oder meinungsbildende Organe anzusprechen⁵¹²⁾.

5.2.1 Imagebildung als Aufgabe der Public Relations

Ist das Hauptziel der PR die Vertrauensbildung, so ist die Schaffung und Erhaltung eines positiven Images der Bank das entscheidende Kriterium für diese Zielrealisation⁵¹³⁾.

"Images sind Vorstellungsbilder von Personen, von Sachen und Angeboten als auch von Dienstleistungen und Institutionen. Sie bilden sich ... durch subjektive Verarbeitung der Realität"⁵¹⁴⁾. Unter Image kann zum einen das Bild der Bank in der Sicht der Öffentlichkeit verstanden werden (Corporate Image), zum anderen auch die

511) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.89.

512) Vgl. BÜSCHGEN; H.E.: Öffentlichkeitsarbeit II, aaO, S. 40 f.

513) Vgl. ebenda, S. 39.

514) FLÖGEL, H.: Banken-Image, Soll und Haben (I); Veranstaltung der Zeitung Die Welt: Forum für die Finanzwerbung in Deutschland, 30. und 31. Okt. 1975, Bad Neuenahr, Bericht, S. 28.

eigene Darstellung, mit der die Bank an die Öffentlichkeit herantritt (Corporate Identity)⁵¹⁵⁾. Corporate Image ist fremdbestimmt, so daß die Bank keinen unmittelbaren Einfluß darauf ausüben kann. Demgegenüber ist Corporate Identity mehr tätigkeitsbezogen zu sehen; die Bank strebt hier unmittelbaren Einfluß an⁵¹⁶⁾.

Damit ein zielgemäßes Image geschaffen bzw. gepflegt werden kann, muß der Imagebegriff quantifizierbar sein.

Ein Verfahren, das das Maß der Imageunterschiede im Zeitablauf oder im Vergleich zur Konkurrenz darstellt, ist das semantische Differenzial (Imageprofil, Polaritätsprofil)⁵¹⁷⁾.

Das Profil des Images verläuft jeweils zwischen zwei adjektivistischen Gegensätzen (z.B. bürokratisch - unbürokratisch. Siehe dazu auch Teil III. 1.4.3).

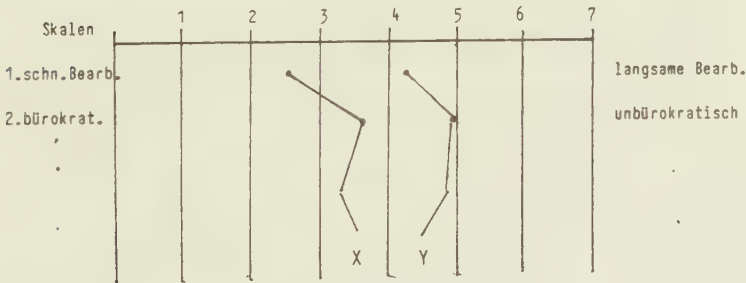


Abb. 34: Auszug aus einem Polaritätsprofil

Auf den einzelnen Skalen werden die Differenzen mit d bezeichnet. Die Differenz d₁ (schnelle Bearbeitung) der Banken X und Y hat hier den Wert 2, die auf der Skala 2 den Wert 1,5. Das Distanz-

515) Vgl. VÖLK, K.: Corporate Image und Corporate Identity von Geld- und Kreditinstituten, in: Österreichisches Bankarchiv, Hg. Österreichische Bankwissenschaftliche Gesellschaft, III/1974, S. 75.

516) Vgl. FLOSS, E.: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Bd. 67, Hg. MÖHRING, P./RITTERSHAUSEN, H., Frankfurt 1974, S. 79.

517) Vgl. dazu: KÜHL, H.: Das marketingpolitische Instrumentarium ..., aaO, S. 156 ff.

maß D (d.h. die psychologische Distanz aus Kundensicht) zwischen den Skalenwerten kann bei 2 Werten, wie hier gegeben, über den Satz des Pythagoras ermittelt werden.

Dies kann graphisch dargestellt werden⁵¹⁸⁾:

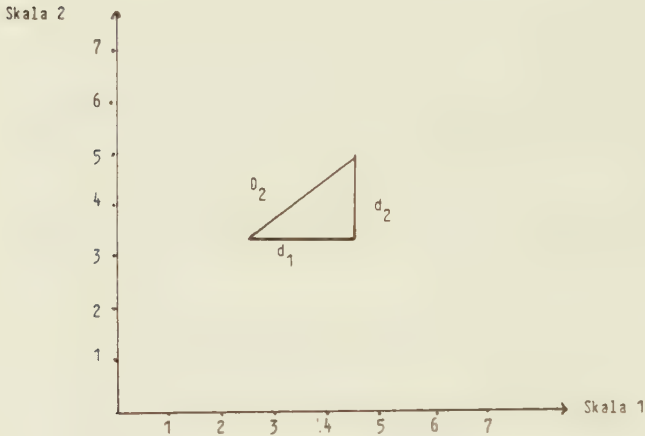


Abb. 35: Geometrische Ermittlung des Distanzwertes D_2

Arithmetisch ergibt sich für die Lösung des Distanzwertes D_2 :

$$D_2^2 = d_1^2 + d_2^2 \longrightarrow \sqrt{D_2^2 = d_1^2 + d_2^2} ; \text{ hier } D_2 = 2,5$$

Bei der Berücksichtigung der Abstandswerte aller Skalen läßt sich die Lösung als:

$$D_n = \sqrt{\sum_{i=1}^n d_i^2} \quad \text{angeben}$$

D_n zeigt, inwieweit die beiden Imageprofile voneinander abweichen. Aufgrund dieser Analysen kann die jeweilige Bank Maßnahmen treffen, um eine Veränderung des Images in die gewünschte Richtung zu erreichen.

518) Vgl. KÜHL, H.: Das marketingpolitische Instrumentarium..., aaO, S. 159.

5.2.1.1 Image von Kreditinstitutsgruppen

Das Image der einzelnen Kreditinstitutsgruppen differiert in Bezug auf das Firmenkreditgeschäft z.T. beträchtlich. Die Erste österreichische Spar-Casse führte im Jahre 1975 eine Untersuchung zum Stereotyp Sparkasse und Bank in Österreich durch⁵¹⁹⁾. Die Sparkasse wird demnach als Institut mit geringer fachlicher Kompetenz (nur einfache Kredite) und wenig internationaler Erfahrung eingeschätzt. Banken gelten dagegen als groß (international), erfahren und besonders für das Großkreditgeschäft geeignet. Folgende Nennungen von Bank- und Sparkasseneigenschaften wurden angegeben (jeweils die häufigsten 10 Nennungen aus 100)⁵²⁰⁾:

Tab. 9: Image von Banken und Sparkassen

Bank	Sparkasse
1. 85 großer Einfluß auf die Wirtschaft	90 am Sparer interessiert
2. 80 für Geschäftsleute	89 für alle Leute
3. 77 für die Industrie	77 leicht erreichbar
4. 74 international	67 entgegenkommend
5. 68 für schwierige Geldgeschäfte	60 verläßlich
6. 60 groß	52 aktiv
7. 58 erfahren	51 gute Beratung
8. 53 reich	48 informationsfreudig
9. 49 aktiv	45 erfahren
10. 48 traditionsbewußt	44 sicher

Obwohl sich diese Befragung nicht speziell auf Firmenkunden bezieht, gibt sie doch ein Vorstellungsbild wieder, das sich sicherlich nicht nur auf österreichische Banken und Sparkassen beschränkt. So haben

519) Vgl. BÖHM, H. Gedanken zum Image der Sparkassen und Banken, in: bm 3/1977, S. 27.

520) Entnommen: ebenda.

die Sparkassen wegen ihres öffentlich-rechtlichen Charakters im privatwirtschaftlichen Bereich Imageprobleme⁵²¹⁾. Landesbanken müssen trotz öffentlich-rechtlicher Rechtsform nicht das gleiche Image haben⁵²²⁾. Der Kreditinstitutsverband übt auch einen wichtigen Einfluß auf die Imagebildung (Gruppenimage) aus⁵²³⁾.

Die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft läßt den Wunsch nach Kontakt zu einer großen Bank mit internationalem Leistungsvermögen auch schon bei mittelständischen Firmen aufkommen⁵²⁴⁾.

Die Imagewerbung der deutschen und internationalen Banken trägt diesem Verlangen Rechnung.

5.2.2 PR-Instrumente

Zur Durchführung von PR im Rahmen der vorgegebenen Ziele werden verschiedene Instrumente eingesetzt. Sie können grundsätzlich eingeteilt werden in solche, die in Massenmedien eingesetzt werden, und solche, die in individuellen Medien verwendet werden⁵²⁵⁾.

1. Massenmedien

In Bezug auf das kommerzielle Kreditgeschäft steht hier die nationale und internationale Presse im Vordergrund.

- a) Pressekonferenzen
- b) Pressedienst
- c) Interview

(hat häufig eine höhere Durchschlagskraft als die Imagewerbung⁵²⁶⁾)

2. Individuelle Medien

Die individuellen Medien dienen der gezielten und persönlichen Ansprache von Gruppen bzw. Einzelfirmen. Die Wirkung dieser Medien ist meist nachhaltiger und tiefer als die der Massenmedien. Zu den individuellen Medien zählen⁵²⁷⁾:

521) Vgl. DREWES, W./KÜPPERS, B.: Die siebziger Jahre..., aa0, S.300.

522) Vgl. ebenda.

523) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Öffentlichkeitsarbeit, aa0, S.45.

524) Vgl. OTTO, K.-F.: "Marktstrategie der Handwerkerbank, in: bm 6/1974, S. 11.

525) Vgl. FLOSS, E.: Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen, aa0, S. 42 ff.

526) Vgl. SIDLER, E.F.: Finanzwerbung aus internationaler Sicht, Veranstaltung der Zeitung DIE WELT: Forum für Finanzwerbung ..., aa0, S. 4.

527)

- a) Publikationen
- b) Vortragsveranstaltungen
(innerhalb und außerhalb der Bank⁵²⁸⁾; bei speziellen Seminaren⁵²⁹⁾)

Im Rahmen der Corporate Identity versucht die Bank mit Hilfe verschiedener Mittel ihr Image zu beeinflussen. Es können folgende Mittel aufgezählt werden⁵³⁰⁾:

1. Name der Bank

Dieser muß einprägsam sein. Einige deutsche und ausländische Kreditinstitute haben ihre Namen in Kurzformen umgeändert. So wurde z.B. aus der Morgan Guaranty Trust Company die Morgan Bank und aus der Deutschen Genossenschaftsbank die DG-Bank. Die Namensabkürzungen wurden teils mit internationalen PR-Aktionen eingeführt.⁵³¹⁾

2. Image-Slogan

Image-Slogans werden als zusätzliche Möglichkeit zur Geschäftsprofilierung angesehen. Als Beispiele lassen sich nennen⁵³²⁾:

"Mit dem grünen Band der Sympathie" (Dresdner Bank)

"Die Bank an Ihrer Seite" (Commerzbank)

"The Difference in money is people" (Chemical Bank)

"International banking at its best" (Lloyds Bank International)

Manche Banken betonen zudem ihren besonderen Status als Bank für Firmenkunden, z.B. die Industriekreditbank AG Deutsche Industriebank mit dem Slogan "Die Unternehmer-Bank".

528) Vgl. FLOSS, E.: Öffentlichkeitsarbeit, aaO, S. 47.

529) Vgl. DINGELDEIN, K.R.: Die Unternehmensseminare der Volksbank Ebersbach, aaO, S. 8. HEIB, R.: Nutzung vorhandener Kundendaten ..., aaO, S. 406.

530) Vgl. VÖLK, K.: Corporate Image and Corporate Identity ..., aaO, S. 76 ff.

531) Vgl. GOEDECKE, K.: Die Imagewerbung der DG-Bank ..., aaO, S. 27.

532) Vgl. VÖLK, K.: Corporate Image and Corporate Identity ..., aaO, S. 78.

3. Visuelle Faktoren

Hier können aufgezählt werden:

- graphisch gestalteter Schriftzug des Banknamen
- Signet oder Symbol der Bank
- Typographie und Formgestaltung der Drucksachen
- Hausfarbe oder bestimmte Farbkombination
- Logo oder Identity Block

Entscheidend dürfte hier sein, wie leicht die Bank wiedererkannt wird und wie einprägsam die genannten Faktoren sind. Die Wirksamkeit der PR ist nicht zuletzt abhängig von den Medien, in denen die Bank sie betreibt⁵³³⁾. Insofern können Mediaselektions-Modelle verwendet werden, um Ziele und Zielgruppen der PR optimal zu erreichen⁵³⁴⁾.

5.2.3 Kontrolle und Organisation der PR

Das Image einer Bank ist eine nur langfristig beeinflussbare Größe, die aber wegen ihrer Bedeutung laufend kontrolliert werden muß. Eine Kontrolle erfolgt dadurch, daß am Ende eines festgelegten Zeitraumes gemessen wird, wie wirkungsvoll die getroffenen Maßnahmen gewesen sind (Soll-Ist-Vergleich)⁵³⁵⁾.

Neben einer sorgsamten Beobachtung der Berichte über die Bank in der Presse, dem sogenannten "Presseecho", sind hier folgende verfeinerte Methoden möglich, dazu zählen Messungen von⁵³⁶⁾:

1. Berührungserfolg, d.h. Relation von "Berührten" zu Adressaten (hier erreichte Personen bestimmter Unternehmenszielgruppen)
2. Beeindruckungserfolg, d.h. Relation der durch die PR beeindruckten Personen zu den Adressaten
3. Erinnerungserfolg, d.h. Relation der Personen, die sich an die Aussage der PR erinnern (durch Wiedererkennungsges- oder Gedächtnistests) zu Adressaten
4. Interessenerweckungserfolg, d.h. Relation von "Interessierten" zu Adressaten

533) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Öffentlichkeitsarbeit III, in: bm 2/1979, S. 29.

534) Vgl. ebenda.

535) Vgl. ebenda, S. 30 f.

536) Vgl. ebenda, S. 31.

Diese Kennziffern sagen allerdings noch nichts über positive oder negative Imageeffekte aus. Inwieweit PR auf die Absatzentwicklung einwirkt, kann kaum quantifizierbar dargestellt werden⁵³⁷⁾.

Die PR-Abteilung ist in den einzelnen Banken verschieden in die Organisation eingeordnet. Die Integration der PR-Abteilung in die Marketing-Abteilung kann problematisch sein, weil hier ein Zielkonflikt zwischen "objektiver" Informationsabgabe und bewußter Einflußnahme auf die Öffentlichkeit bereits vorprogrammiert ist.

5.3 Werbung

Werbung gilt als das bekannteste und bestentwickelte Marketing-instrument. Verglichen mit der Konsumgüterindustrie wurden die Möglichkeiten der Werbung im Bankbereich erst relativ spät genutzt. Im kommerziellen Kreditgeschäft kommt der Werbung eine geringere Bedeutung zu als im Privatkundengeschäft⁵³⁸⁾, zumal hier auch Produktgestaltung und Verkaufsförderung Gewicht haben⁵³⁹⁾.

Der Begriff der Werbung wird in der Literatur z.T. sehr weit gefaßt⁵⁴⁰⁾. Grundsätzlich kann zwischen Werbung im weiteren Sinne (d.h. für das Institut (PR) und Werbung im engeren Sinne (d.h. für die Leistung) unterschieden werden⁵⁴¹⁾.

Hier soll die Absatzwerbung betrachtet werden. "Die Absatzwerbung umfaßt die verkaufspolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangsfreie Einwirkung auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel"⁵⁴²⁾.

537) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Öffentlichkeitsarbeit III, aaO, S. 31.

538) Vgl. CRAMER, J.E.: Marketing im Firmengeschäft, aaO, S.5.

539) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.85.

540) Vgl. SEIFFERT, R.: Werbelehre - Theorie und Praxis der Werbung, Bd.1, Stuttgart 1966, S. 7.

541) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 341 ff.

542) Vgl. BEHRENS, K.C.: Absatzwerbung, 2.Aufl., Wiesbaden 1976, S.14.

Ziele der Werbung sind⁵⁴³⁾:

1. Bekanntmachung der Leistungen der Bank
2. Beeinflussung der Einstellung zum betrieblichen Angebot, insbesondere Schaffung von Präferenzen
3. Unterstützung der Akquisition
4. Unterstützung des übrigen marketingpolitischen Instrumentariums und Vorbereitung des Marktes auf neue oder variierte Bankleistungen⁵⁴⁴⁾.

Das Schwergewicht der Werbung im Firmengeschäft liegt bei Kreditprogrammen⁵⁴⁵⁾. Von den 245 Mio DM, die deutsche Banken und Sparkassen 1979 für Werbung ausgegeben haben, ist nur ein kleiner Teil für die Werbung im Unternehmenskreditgeschäft ausgegeben worden⁵⁴⁶⁾. Dennoch hat die Werbung auch im kommerziellen Kreditgeschäft an Bedeutung gewonnen und die Werbeausgaben sind gewachsen. Wegen der Erklärungsbedürftigkeit der Bankleistungen liegt der Schwerpunkt der Werbung auf der Informationsebene.

5.3.1 Zielgruppenbezogene Werbung

Wegen des konkreten Absatzbezuges der Werbung muß auch die entsprechende Zielgruppe (Werbesubjekte) durch die dargestellten Leistungen (Werbeobjekte) in geeigneter Form (Werbeaussage) und mit geeigneten Mitteln (Werbemittel) erkennbar werblich angesprochen werden⁵⁴⁷⁾.

Eine Zielgruppentrennung wie sie in dieser Arbeit vorgenommen wurde, ist in der Anzeigenwerbung von Kreditinstituten kaum zu finden. Allenfalls ist eine grobe Trennung zwischen Mittelstand - Kleinunternehmen werden werblich zum Mittelstand aufgewertet - und Groß- bzw. international tätigen Unternehmen feststellbar. Die Werbung

543) Vgl. BIDLINGMAIER, J.: Marketing, Bd. 2, aaO, S. 378.

544) Vgl. KASPER, P.: Probleme des Marketing im Bankbetrieb, aaO, S. 134.

545) Vgl. WEBER, B.: Werbung um den Mittelstand - ein Beispiel aus der Commerzbank, in: bm 2/1980, S.19. ULBRICH, J.: Wenn's ums Geld geht ... die Gemeinschaftswerbung der Sparkassen, in: bm 2/1974, S.7.

546) Vgl. WEBER, B.: Werbung um den Mittelstand ..., aaO, S. 19.

547) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO. S. 344.

mit Leistungen des internationalen kommerziellen Kreditgeschäfts kann bei mittelständischen Unternehmen zudem einen positiven Imageeffekt bewirken, auch wenn diese Leistungen (noch) nicht benötigt werden (spill-over-Effekt).

Geht man davon aus, daß die Werbung im kommerziellen Kreditgeschäft der Information dient, so müßte der Informationsgrad der Kundschaft und der Werbeaufwand im reziproken Verhältnis zueinander stehen. Folglich muß die Werbung für den Mittelstand (incl. der Kleinunternehmen) ein größeres Gewicht haben als für Großunternehmen.

Inwieweit in der Werbung neben rationalen auch psychologische Argumente und Wirkungen für das Firmenkreditgeschäft eine Rolle spielen, läßt sich nur schwer abschätzen. Ganz unbedeutend dürften sie nicht sein, wenn man sich der Meinung von Kunze-Thiele⁵⁴⁸⁾ anschließt, wonach Bankwerbung ohne Emotionen wenig wirkungsvoll ist; zumal Vertrauen nicht primär auf rationalen Momenten beruht. Werbung, die mit rationalen Argumenten den "Entscheidungsträger" im Unternehmen anspricht, zielt nicht zuletzt auch auf Emotionen ab⁵⁴⁹⁾. Schließlich dürften bei der Medienselektion diese emotionalen Komponenten eine Rolle spielen, weil zum einen bestimmte Zeitungen (wichtiges Medium) Prestigemärkte haben und zum anderen die "Sprache" der Personen dieser Zielgruppe sprechen, die dann auch in der Anzeigenwerbung (Advertisement) benutzt wird⁵⁵⁰⁾.

Die Zurückhaltung der Bankenwerbung in den 50er Jahren wurde auch im Firmenkreditgeschäft aufgegeben, was u.a. auch zu einer aufgelockerten graphischen Anzeigenwerbung führte. Mehr bildliche Darstellungen und farbliche Gestaltung von Broschüren, Geschäftsberichten usw. gehen ebenfalls in diese Richtung.

Die Werbung für das kommerzielle Kreditgeschäft hat auch für das Auslandsgeschäft zugenommen, was sich z.B. am Anwachsen der Werbeetats einiger Großinstitute für die Auslandswerbung zeigt, deren

548) Vgl. KUNZE-THIELE, A.W.: Finanzwerbung, die Geld vergeudet, in: bm 2/1977, S. 34.

549) Vgl. CRAMER, J.E.: Marketing für das Firmengeschäft, aaO, S.9.

550) Vgl. HUNDHAUSEN; C.: Wirtschaftswerbung, Berlin 1971, S. 222.

Etats zwischen 1 bis 3 Mio DM pro Jahr betragen⁵⁵¹⁾. Werbung im Ausland ist Expertensache, denn eine nicht exakt abgegrenzte internationale Mediaauswahl oder gar sprachliche Fehlformulierungen der Werbetexte können nicht den erwünschten Erfolg bei der angesprochenen Zielgruppe bringen⁵⁵²⁾.

5.3.2 Leistungsbezogene Werbung

Das Marketinginstrument der Werbung dient in besonderem Maße der Herausstellung der Leistungs differenzierung. Die Differenzierungsversuche können im Geschäft mit der kommerziellen Kundschaft nicht rein "werblicher" Natur bleiben. Die individuell formulierten Leistungsangebote - insbesondere die speziellen Leistungsangebote, mit denen in der Praxis häufig geworben wird - unterstreichen die Differenzierung von den Leistungen der Konkurrenz.

Je komplizierter die Leistung oder die Komplementärleistung ist, desto schwieriger läßt sie sich werblich darstellen. In der Werbung des Firmenkreditgeschäfts können i.d.R. nur grobe Problem- und Lösungsansätze dargestellt werden, so daß der Firmenkundenbetreuer hier u.U. erklärend und beratend tätig werden muß. In der Praxis wird dies z.T. so durchgeführt, daß ein Vertreter des Unternehmens ein Problem kurz skizziert und der Firmenkundenbetreuer die Lösung umreißt⁵⁵³⁾. Interessanterweise zeigt die Werbung für Produkte der Investitionsgüterindustrie bei komplizierten Produkten (hier Computer incl. Software) eine parallele Darstellung⁵⁵⁴⁾.

Neben der Werbung für Bankleistungen des internationalen Geschäfts (z.B. Projektfinanzierung) wird auch mit "Sonderangeboten" im Kreditgeschäft bei den Unternehmen geworben, wie z.B. mit ERP-Darlehen. Gerade in einer solchen Werbung zeigt die Bank ihr Bemühen, Kundenprobleme zu lösen, auch wenn der Kredit nicht (vollständig) vom eigenen Haus gewährt wird.

551) Vgl. KUNZE-THIELE, A.W.: Die Werbung deutscher Banken im Ausland, in: bm 1/1977, S. 27.

552) Vgl. ebenda, S. 25 ff.

553) Dies zeigt z.B. die Werbung der Chemical Bank und der Dresdner Bank.

554) z.B. NCR-Datenverarbeitungsanzeigen.

Bei der Leistungswerbung ist (ebenso wie bei der Image-Werbung) eine gewisse Nivellierung im Wettbewerb feststellbar. Folglich sollte die Bank neben einer guten werblichen Darstellung auch versuchen, mit Bankleistungen zu werben, die eine gewisse Aufmerksamkeit bei den angesprochenen Zielgruppen erzeugt und bei anderen Kundengruppen u.U. noch Imageeffekte bewirken kann. Die Leistung, mit der geworben wird, muß in jedem Fall klar mit dem Namen der Bank in Verbindung gebracht werden können⁵⁵⁵⁾.

Welche Leistungen eignen sich nun für werbliche Darstellungen ?

Die Leistungen sollten:

- möglichst viele Kunden einer Werbezzielgruppe ansprechen
- Problemlösungen werblich darstellen
- sich mit möglichst vielen anderen Leistungen verbinden lassen (cross- selling-Effekte)
- ein hohes Leistungsimage bei der potentiellen Kundschaft hervorrufen
- zum Stil des Hauses passen

Eine Werbeobjektauswahl kann an Hand des folgenden Schemas vorgenommen werden:

Leistung		A	B	C	→
Bewertungs- kriterien	Gewichtung Y	$Y \cdot X_A$	$Y \cdot X_B$	$Y \cdot X_C$	Punkte X (1 - 10)
Zielgruppe					
A: Mittelstand	0,3				
B: Großuntern.	0,15				
Leistung löst Zielgr.probleme	0,2				
Leistungsbereich:					
a) national	0,05				
b) international	0,07				
Leistung: am Markt	0,2				
Leistung: neu	0,1				

555) Vgl. LANDGREBE, K.P.: Imagewerbung und Firmenstil, Hamburg 1980, S. 41.

Image der Leistung bei Zielgr.	0,1				
Image der Werbung bei anderen Gruppen	0,01				
Σ	1,0				

Abb. 36: Werbeobjektauswahl : Leistungsbezogen

Jede Leistung kann im Hinblick auf die verschiedenen Bewertungskriterien mit Punkten (1 - 10) versehen werden. Punkte und Gewichtung sind hier fiktiv. Die Leistung mit der höchsten Gesamtpunktzahl wird ausgewählt. Bei Leistungen mit gleicher Gesamtpunktzahl kann die Punktzahl bei den wichtigsten Bewertungskriterien zur Auswahl herangezogen werden. Das Verfahren ist zwar subjektiv, bietet aber Anhaltspunkte für eine Leistungsauswahl. Da Banken eine Reihe von Leistungen anbieten, ergibt sich damit eine größere Auswahl. Die Gewichtung kann sich im Laufe der Zeit jedoch verändern.

5.3.2.1 Werbemittel

Werbemittel haben die Aufgabe, die Werbebotschaft an die Werbesubjekte zu übermitteln. Unter Werbemittel können dabei "... die personellen und sachlichen Ausdrucksformen der Werbung ...⁵⁵⁶⁾ verstanden werden. Da jedes Werbemittel eigenschaftsbedingt nur für bestimmte Verwendungszwecke geeignet ist, sind entsprechend der werblichen Aufgabenstellung Werbemittel zu selektieren oder zu kombinieren⁵⁵⁷⁾.

Die Werbemittel lassen sich nach verschiedenen Kriterien beurteilen. Eine Einteilung wird hier nach a) Print-Werbung und b) persönlicher Werbung vorgenommen. Andere Werbemittel wie szenische (Fernsehen, Rundfunk, Film usw.) oder optische (Gebäude, Raumgestaltung, Schaufensterwerbung usw.) kommen im Firmenkreditgeschäft kaum zum Einsatz.

556) HUTH, R./PFLAUM, D.: Einführung in die Werbelehre, Stuttgart usw. 1980, S. 59.

557) Vgl. ebenda, S. 78 f.

a) Print-Werbung

Zur Print-Werbung im kommerziellen Kreditgeschäft gehörigen Anzeigen in Zeitungen, Zeitschriften, Fachblättern, ferner Prospekte, Drucksachen und Werbebriefe.

Bei der Anzeigengestaltung kann unterschieden werden zwischen:

1. Werbekonstanten, die das Wiedererkennen des Werbeobjekts, besonders aber des Werbetreibenden, erleichtern.
In der Praxis sind bei der Bankwerbung für das Firmenkreditgeschäft solche Werbekonstanten feststellbar⁵⁵⁸⁾.
2. Werbevariablen, d. h. veränderbare Elemente einer Anzeige wie beispielsweise Aussagen und Inhalte (Darstellung anderer Leistungsobjekte des kommerziellen Kreditgeschäfts).

Der Anzeigenwerbung kommt eine wichtige Bedeutung zu, weil hier eine größere Zahl von (potentiellen) Kunden einer Zielgruppe angesprochen werden kann. Deshalb ist eine gezielte Intra-Medias Selektion erforderlich⁵⁵⁹⁾.

Mit Werbebriefen (direct mail) können Kunden gezielt angesprochen werden. Obwohl solche Aktionen auch im Firmengeschäft durchgeführt werden, zeigen sie nur beschränkt Wirkungen⁵⁶⁰⁾. Das übliche gezielte Anschreiben von Entscheidungsträgern bei potentiellen Unternehmenskunden ist weniger als Werbung zu verstehen, sondern mehr als Form der ersten Kontaktaufnahme.

b) Persönliche Werbung

Wegen der Bedeutung des persönlichen Kontakts zum Unternehmenskunden ist die persönliche Werbung die wichtigste Werbeform im kommerziellen Kreditgeschäft⁵⁶¹⁾. Der Bankaußendienst, insbesondere der Firmenkundenbetreuer, ist "Werbeträger"; sein Auftreten, sein Fachwissen und seine Fähigkeit, auf den Kunden persönlich eingehen zu können, erzielt die bedeutendste "Werbewirkung". Im Vordergrund steht dabei das Werbegespräch, wobei eine exakte Trennung zwischen Werbegespräch, Verkaufsförderung und eigentlicher Geschäftsverhandlung nur schwer möglich ist.

558) Ein gutes Beispiel sind die Anzeigen der Dresdner Bank, die durch die graphische Gestaltung ihres Slogans "Mit dem grünen Band der Sympathie" leicht wiederzuerkennen sind.

559) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 444.

560) Vgl. JUNKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 87.

Werbenvorträge bei Unternehmensverbänden, Tagungen usw. haben eher den Charakter von PR. Dies kann möglicherweise anders sein, wenn über eine neue, gerade am Markt eingeführte Leistung referiert wird. Eine Werbewirkung (und Imagewirkung) kann der persönliche Kontakt auf Messveranstaltungen haben, bei denen die Bank präsent ist. Ratschläge, wie z. B. ein überseeisches Akkreditiv schnell und reibungslos abgewickelt werden könnte, kann bei potentiellen Kunden eine Werbewirkung erzeugen. Zudem können Geschäfte u.U. sogar über die eigene oder über Partnerbanken abgewickelt werden⁵⁶²⁾.

Eine nicht zu unterschätzende Werbewirkung kann auch ohne Zutun der Bank von der "Mund zu Mund-Propaganda" ausgehen im Rahmen der Kontakte von Unternehmenskunden untereinander (Tagungen, Verbände).

5.3.2.1.1 Werbemittleinsatz

Im Rahmen eines i.d.R. festgelegten Werbebudgets ist der Einsatz von Werbemitteln, Werbeträgern und Werbeobjekten zu planen⁵⁶³⁾.

Die Auswahl der Werbeträger kann durch Mediaselektionsmodelle erfolgen. Dabei kann man entweder versuchen, ein gegebenes Werbeziel mit dem kleinsten Werbemittleinsatz zu erreichen, oder bei einem gegebenen Werbebudget eine maximale Werbewirkung zu erzeugen⁵⁶⁴⁾. Zumeist wird von einem vorgegebenen Werbebudget ausgegangen und die maximale Werbewirkung wird mit Hilfe der linearen Programmierung ermittelt⁵⁶⁵⁾.

Außerdem muß der zeitliche Einsatz der Werbemittel in Erfahrung gebracht werden, d.h. wann ist mit welchem Kreditbedarf in welcher Größenordnung in welchen Branchen und zu welchen Zeitpunkten zu rechnen. Der Werbemittleinsatz hat rechtzeitig unter Berücksichtigung des time lag zu erfolgen und muß mit den richtigen Werbeobjekten (z.B. Saisonkredite) werben.

Durch Gemeinschaftswerbung kann u. U. eine größere Werbewirkung erzielt werden. Obwohl damit häufig Imagewerbung verbunden ist, erreichen Bankleistungen evtl. einen höheren Aufmerksamkeitsgrad,

562) Vgl. DÜSTERWALD, P.T.: Die Messe-Dienste der Dresdner Bank, in: bm 6/1981, S.13.

563) Vgl. HUTH, R./PFLAUM, D.: Einführung in die Werbelehre, aaO, S.59.

564) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 446.

565) Vgl. ebenda.

wenn Verbände mit hohem Bekanntheitsgrad (z.B. Sparkassenverband) für sie werben.

Im internationalen Bereich betreiben eine Reihe von Banken Gemeinschaftswerbung, z.B. mit Kooperationsbanken (EBIC, ABECOR, Europartners usw.), und zwar auch für konkrete Produkte (z. B. Transkreditsystem der Europartners).

5.3.3 Werbudgetierung und Kontrolle des Werbeerfolges

Werbudget

In die betriebliche Gesamtplanung ist auch die Planung des Werbebudgets für eine Planperiode (meist 1 Jahr) zu integrieren, damit knappe Ressourcen gezielt und kontrolliert eingesetzt werden können⁵⁶⁶). Es besteht ein funktionaler Zusammenhang zwischen Werbebudgethöhe und Werbeerfolg⁵⁶⁷). Je besser die Wirkung von Werbemitteln bekannt ist, und je gezielter die Bedarfsforschung bei den verschiedenen Kundengruppen durchgeführt wird, desto größer ist der Werbeerfolg. Zur Festlegung der Werbebudgethöhe existieren grundsätzlich zwei Arten von methodischen Ansätzen⁵⁶⁸):

- a) Theoretisch exakte Ansätze
- b) Praktisch operationale Ansätze

Zu a) Theoretisch exakte Ansätze

Danach ist der optimale Werbeetat dann erreicht, wenn die Grenzkosten des Werbemiteleinsatzes gleich den Grenzerlösen der zusätzlich verkauften Produkte sind (unter der Annahme der Gewinnmaximierung).

Zu den theoretisch exakten Ansätzen zählt Meffert⁵⁶⁹) die marginaltheoretischen Ansätze bei gegebenem und variablem Preis, bei denen das gewinnmaximale Werbebudget bestimmt wird. Ferner den von Weinberg entwickelten konkurrenzbezogenen Ansatz, bei dem angenommen wird, daß eine Marktanteilssteigerung von eigenen Werbeaufwendungen

566) Vgl. ACHELIS, T./BÜCHNER, K.-J.: Werbemittel muß man prüfen, in: bm 1/1976, S. 17.

567) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 427.

568) Vgl. ebenda.

569) Vgl. im folgenden ebenda, S. 427 ff.

und denen der Konkurrenz abhängig ist. Schließlich wird noch der dynamische Ansatz von Vidale-Wolfe aufgezählt, der die Zeitdimension berücksichtigt.

Auf die genannten Ansätze soll nicht näher eingegangen werden.

Zu b) Praktisch operationale Ansätze

Aufgrund der Probleme, die bei der Informationsbeschaffung für die theoretischen Ansätze bestehen, hat die Praxis operationale Methoden entwickelt⁵⁷⁰⁾.

1. Prozentsatz einer Bezugsgröße
 Als Bezugsgrößen werden meist Einsatz oder Gewinn gewählt, wobei ein bestimmter Prozentsatz einer dieser Größen die Höhe des Werbebudgets festlegt.
2. Orientierung an den aktuellen Finanzmöglichkeiten des Unternehmens (prozyklisch).
3. Orientierung an dem Werbeetat der Konkurrenz (meist an durchschnittlichen branchenüblichen Werten).
4. Orientierung an speziellen Werbezielen, d. h. nach der Festlegung der Werbeziele erfolgt die Bestimmung der Werbeetat-höhe.

Auf die Frage (13), nach welchen Kriterien Werbung im kommerziellen Kreditgeschäft betrieben wird, antworteten 14 Kreditinstitute. Eine US-amerikanische Bank führt keine Werbung durch. Die Werbung wird von allen anderen Banken budgetorientiert durchgeführt. Im Regelfall wird Werbung nach mehrere Kriterien durchgeführt, d. h. nach aktueller wirtschaftlicher Situation, nach Konkurrenzverhalten. Zwei ausländische Banken gaben an, daß ihre Werbung produkt- bzw. länderbezogen ausgerichtet ist. Bei ausländischen Banken wird die Werbung häufig von den Zentralen durchgeführt. Einige Banken verfolgen langfristige Strategien. Eine Einbettung der Werbung in langfristige Marketing-Strategien und ein daraus abgeleitetes Werbekonzept dürfte aber eher die Ausnahme als die Regel sein⁵⁷¹⁾.

570) Vgl. MEFFERT, H. Marketing ..., aaO, S. 436 ff.

571) Vgl. KUNZE-THIELE, A.W.: Die Werbung deutscher Banken im Ausland, aaO, S. 25.

Kontrolle des Werbeerfolges

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, den Werbeerfolg zu prognostizieren oder ihn ex post festzustellen. Werbeerfolgskontrollen sind nur dann sinnvoll, wenn man daraus Handlungsweisen für die Zukunft ableiten will⁵⁷². Dabei muß beachtet werden, daß eine genaue Erfolgsmessung wegen der Unmöglichkeit der Isolierung von Wirkungen einzelner Marketing-Instrumente von Synergieeffekten oder der Wirkung von einzelnen Werbemitteln nicht vorgenommen werden kann⁵⁷³).

Eine Erfolgskontrolle kann durch die Ermittlung des Werbegewinns vorgenommen werden⁵⁷⁴):

$$\begin{array}{llll} \text{Wg} = & \text{WMU} - \text{WK} & \text{wobei} & \begin{array}{l} \text{WG} = \text{Werbegewinn} \\ \text{WMU} = \text{Werbebedingter} \\ \quad \text{Mehrumsatz} \\ \text{WK} = \text{Werbekosten} \end{array} \end{array}$$

Zur Ermittlung des Werbegewinns ist es notwendig, einen Testmarkt (Werbearbeitung) mit einem Kontrollmarkt (keine Werbearbeitung) in bestimmten Zeitabständen zu vergleichen. Für das Firmenkreditgeschäft ist ein solches Vorgehen wegen der Vergleichbarkeit von Test- und Kontrollmarkt und vor allem wegen des unterschiedlich hohen Informationsgrades von Firmenkunden nur für Klein- und evtl. Mittelstandsunternehmen geeignet.

Direkt-Befragungen darüber, durch welche Werbemaßnahmen der Unternehmenskunde zum Kauf motiviert wurde, dürften nur beschränkt möglich sein. Entscheidungsträger oder -gruppen müssen ihre Entscheidung rational begründen können, so daß Werbemaßnahmen kaum eine ausreichende Begründung darstellen. Da zwischen einer Anzeigenwerbung und einem Geschäftsabschluß i.d.R. noch der Firmenkundenberater eingeschaltet werden muß, tritt auch das Moment der persönlichen Werbung hinzu. Die befragte Testperson kann dann möglicherweise kaum exakt trennen, welches die entscheidende Werbemaßnahme war.

572) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 535.

573) Vgl. HUTH, R./PFLAUM, D.: Einführung in die Werbelehre, aaO, S. 137. BÜCHNER K.J./ACHELIS, T.: Wie wirkt Finanzwerbung ?, in: bm 3/1976, S. 26.

574) Vgl. HUTH, R./PFLAUM, D.: Einführung in die Werbelehre, aaO, S. 137 f.

5.3.4 Rechtliche Aspekte der Werbung

Nach der Aufhebung des "Wettbewerbsabkommens der Kreditinstitute" in der BRD im Jahre 1967 entspricht das Werberecht der Kreditwirtschaft im allgemeinen dem der gewerblichen Wirtschaft⁵⁷⁵⁾. Der Staat kann nicht mehr generell in den Wettbewerb (Konditionenregelung) der Kreditinstitute eingreifen. In die Werbung kann nach § 23 Abs. 3 KWG nur eingegriffen werden, wenn Mißstände bestehen⁵⁷⁶⁾.

Mißstand ist dabei ein unbestimmter Rechtsbegriff, dessen Feststellung "... der besonderen Fachkenntnis und Erfahrung der zuständigen Behörde anvertraut ist"⁵⁷⁷⁾. In Kommentierungen zum § 23 Abs. 3 KWG werden verschiedene Ansätze der Begriffserfassung des Mißstandes unternommen. Allgemein kann festgestellt werden, daß ein Mißstand vorliegt, wenn "... nachhaltig gegen die Wettbewerbsrechtlichen Gesetze ..."⁵⁷⁸⁾ oder die Ziele des KWG verstoßen wird.

In einem solchen Fall kann gegen bestimmte Arten der Werbung oder Werbeinhalte eingegriffen werden.

Das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen hat bisher in dieser Hinsicht jedoch noch keinen Gebrauch von dieser Vorschrift gemacht, da die Kreditinstitute bzw. ihre Organe solche Verstöße selbst bereinigt haben⁵⁷⁹⁾. So gibt es auch zu § 23 Abs. 3 KWG noch keine gerichtlichen Entscheidungen⁵⁸⁰⁾. In Anbetracht der schwierigen Zurechenbarkeit der Absatzveränderung durch eine bestimmte Werbemaßnahme erscheint der Versuch, eine bestimmte Werbemaßnahme rechtlich durchzusetzen, ökonomisch wenig sinnvoll. Schließlich wird kein Kreditinstitut ein Interesse daran haben, durch gerichtlich beschränkte oder verbotene Werbemaßnahmen ein schlechtes Image zu bekommen.

575) Vgl. SPOO, D.: Bankwerbung, Wiesbaden 1969, S. 77.

576) Vgl. SZAGUNN, V.: Gesetz über das Kreditwesen, Bank-Enzyklopädie, Unterrichts- und Nachschlagewerk der Bankakademie, Bd. I, Bankkredit, Wiesbaden 1975, S. 564 f.

577) Vgl. DREYLING, G.M.: Das Recht der Bankenwerbung nach dem Kreditwesengesetz, Frankfurt 1977, S. 16.

578) Vgl. ebenda, S. 17.

579) Vgl. SZAGUNN, V.: Gesetz über das Kreditwesen, aaO, S. 565.

580) Vgl. DREYLING, G.M.: Das Recht der Bankenwerbung..., aaO, S. 7.

Der Zentrale Wettbewerbsausschuß (Gremium von Vertretern der Spitzenverbände der Kreditwirtschaft) vermittelt im Falle von Wettbewerbskonflikten⁵⁸¹⁾. Außerdem bestehen im Zusammenhang mit der Werbung Eingriffsmöglichkeiten durch den Deutschen Werberat und die Deutsche Bundesbank⁵⁸²⁾.

Für die Kreditinstitute sind ferner UWG, Zugabenverordnung und Rabattgesetz zu beachten.

Eine Trennung zwischen Imagewerbung (PR) und Verkaufswerbung wird rechtlich nicht gemacht, d.h. im Zweifelsfalle wird PR der Werbung zugerechnet⁵⁸³⁾.

Problematisch ist der Versuch, Wettbewerbshandlungen, die die Intension eines Werbezwecks haben, selbst aber keine Werbeaussage beinhalten, rechtlich als Werbung zu werten⁵⁸⁴⁾. Dienen diese Wettbewerbshandlungen aber der Förderung von Geschäftszwecken, fallen sie unter § 23 Abs. 3 KWG⁵⁸⁵⁾.

581) Vgl. PRIEWASSER, E.: Bankbetriebslehre, München und Wien 1982, S. 266.

582) Vgl. ebenda.

583) Vgl. DREYLING, G.M.: Das Recht der Bankenwerbung nach dem Kreditwesengesetz, aaO, S. 11.

584) Vgl. ebenda, S. 12.

585) Vgl. ebenda, S. 14.

5.4 Sales Promotion

Sales Promotion (Verkaufsförderung) wird als ein Marketinginstrument mit zunehmender Bedeutung gesehen, wobei dies nicht nur auf die gewerbliche Wirtschaft beschränkt bleibt, sondern auch für das Firmenkreditgeschäft gilt⁵⁸⁶⁾.

Verkaufsförderung ist in der Literatur nicht eindeutig definiert, sondern ist ein Sammelbegriff für absatzfördernd wirkende Unternehmensaktivitäten, die formal nicht der Werbung bzw. der Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet werden können⁵⁸⁷⁾. So definiert Feldbausch den Begriff der Verkaufsförderung negativ als " ... alle Maßnahmen eines Kreditinstituts ..., die der Absatzförderung von Bankleistungen dienen, ohne Werbung i. e. S. zu sein"⁵⁸⁸⁾. Verkaufsförderung soll "... der Unterstützung und Erhöhung der Effizienz der eigenen Absatzorgane ... und der Beeinflussung der Verwender bei der Beschaffung und Benutzung der Produkte dienen"⁵⁸⁹⁾.

Auch in der bankbetrieblichen Praxis wird das Instrument der Verkaufsförderung meist noch nicht in seiner ganzen Breite erfaßt, obwohl dieses Instrument von Banken oft "unbewußt" benutzt wird⁵⁹⁰⁾. Ähnlich problematisch wie eine exakte Abgrenzung des Verkaufsförderungsbegriffs ist auch die Abgrenzung des Mittelsin-satzes der Verkaufsförderung von dem anderer Instrumente. Viele Mittel der Sales Promotion werden aber auch bei PR und Werbung - insbesondere bei der persönlichen Werbung - genutzt.

Mit der Verkaufsförderung sollen vorwiegend kurzfristige Ziele schnell erreicht werden, während mit Werbung und besonders mit PR längerfristige Zielvorstellungen verwirklicht werden sollen⁵⁹¹⁾.

586) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 458. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 68 f.

587) Vgl. SCHMIDT, H.-J.: Kennzeichnung der Verkaufsförderung und ihre Bedeutung im Marketing-Mix, Handbuch Marketing, Bd. II, aaO, S. 1180.

588) FELDBAUSCH, F.-K.: Bankmarketing, aaO, S. 342.

589) MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 458.

590) Vgl. JUNCKER, K.: Was kann die Verkaufsförderung wirklich leisten ?, in: bm 3/1976, S. 5.

591) Vgl. SCHMIDT, H.-J.: Kennzeichnung der Verkaufsförderung ..., aaO, S. 1180. CRISTOFOLINI, P.M.: Das Instrumentarium der Verkaufsförderung im Überblick, Handbuch Marketing, Bd. II, aaO., S. 1184.

Als Ziele der Verkaufsförderung können genannt werden⁵⁹²⁾:

- kurzfristige Anpassung an Konkurrenz- und Marktbedingungen
- attraktive Leistungsgestaltung
- Darstellung individueller Problemlösungen mit vorhandenen oder neuen Leistungen
- Darstellung der Leistungsvorteile gegenüber den eigenen alten Leistungen oder denen der Konkurrenz
- optimale Präsentation des Leistungsangebots
- Motivation der mit dem Absatz befaßten Mitarbeiter
- Motivation der Firmenkunden am Point of Sale (PoS).

Der Verkaufsförderung kommt eine wichtige Bedeutung zu. Sie ist das letzte Glied in der Wirkungskette von PR (Imagebildung), Werbung (Verkaufsvorbereitung) und Sales Promotion (letzter Kaufanstoß⁵⁹³⁾). Eine zeitliche und inhaltliche Koordination der erwähnten Instrumente ist sinnvoll, damit ein kumulierender Effekt (Synergieeffekt) eintreten kann⁵⁹⁴⁾.

5.4.1 Formen der Sales Promotion

Sales Promotion kann für das kommerzielle Kreditgeschäft in folgende Formen eingeteilt werden⁵⁹⁵⁾:

1. Staff Promotion
2. kundenorientierte Verkaufsförderung
3. Merchandising

Zu 1) Staff Promotion

Wird das Schwergewicht der Verkaufsförderung im persönlichen Verkaufsgespräch gesehen - was insbesondere bei erklärungsbedürftigen Leistungen der Fall ist - kommt der mitarbeiterbezogenen Verkaufsförderung (staff promotion) eine besondere Bedeutung zu⁵⁹⁶⁾. Für das

592) Vgl. SCHMIDT, H.-J. Kennzeichnung der Verkaufsförderung ..., aaO, S. 1180.

593) Vgl. ebenda, S. 1181.

594) Vgl. GROSSKLAUS, R.H.G.: Der Aufbau der Verkaufsförderungs-Aktionen in seinen Einzelschritten, Handbuch Marketing, Bd.II, aaO, S.1278.

595) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 459.

596) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO, S.164.
MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 449.

kommerzielle Kreditgeschäft ist der Firmenkundenbetreuer (und evtl. das Top-Management) Adressat der mitarbeiterbezogenen Verkaufsförderung⁵⁹⁷⁾.

Die Finanzierungsberatung mit der Darstellung alternativer Finanzierungsmöglichkeiten incl. steuerlicher Gesichtspunkte bietet eine gute Ansatzmöglichkeit der Verkaufsförderung.

Je mehr der Leistungsabsatz vom Firmenkundenbetreuer abhängig ist, desto notwendiger erscheint eine laufende Kontrolle der Verkaufsaktivitäten des einzelnen Betreuers, auch im Hinblick darauf, daß die jeweils "richtige" (problemlösende) Leistung angeboten wird.

Neben der allgemeinen kundenorientierten Erfolgsrechnung ist auch die Beobachtung der jeweiligen Leistungsverkäufe der einzelnen Firmenkundenbetreuer pro Kunde sinnvoll⁵⁹⁸⁾. Dabei kann folgendermaßen verfahren werden:

Kunde X		Firmenkundenbetreuer Y			
Leistungsabsatz	Zeitraum 1980	Durchschn. Ergebn. aller Firmenkund. betreuer (DE)	1980	Zeitraum 1981	→
1. Leistungsumsatz	A B C .				
2. Leistungs- gewinn	A B C .				
3. Erreichter %-Satz der vorgegebenen Leistungsab- satzquoten	A B C .				
4. direkt zurechen- bare Kosten					

597) Vgl. FREISS, P.L.: Der Außendienst im Dienste der Verkaufsförderung, Handbuch Marketing, Bd. II, aaO, S. 1268.

598) Vgl. KOTLER, P.: Marketing-Management ..., aaO, S. 736.

5. Kundenzahl insgesamt a) Neue Kunden b) Verlorene K.					
6. Kundenbesuche insgesamt					
7. Teilnahme an SP- Maßnahmen (Sem., Tagg. etc.)					
8. Verkaufsunter- stützung a) Zahl der Inan- spruchnahmen 1) Experten 2) Kosten b) Kreditsachbe- arbeiter 1) Problemfälle					

Abb. 37: Bewertungsbogen für den Firmenkundenbetreuer

Weitere Bewertungskriterien können in den Bewertungsbogen aufgenommen werden.

Ein Vergleich zu durchschnittlichen Werten anderer Firmenkundenbetreuer mit einer ähnlichen Kundenstruktur, gibt Aufklärung über die Effizienz des Firmenkundenbetreuers Y.

Entscheidend ist nicht, daß ein gleich hoher Gesamterfolg je Betreuer erzielt wird, sondern welche Leistung relativ viel bzw. wenig verkauft wurde und welche Gründe dafür bestehen. Daraus kann u.U. geschlossen werden, bei welchen Bankleistungen für den Betreuer noch eine Verkaufsmotivierung bzw. eine Weiterbildungsmaßnahme erforderlich ist. Bei einem überdurchschnittlich hohen Absatz von Problemleistungen kann der Firmenkundenbetreuer in Seminaren oder auf Tagungen selbst zur Motivation bzw. Schulung anderer Betreuer eingesetzt werden. Firmenkundenbetreuer können auch bei der Leistungsentwicklung bzw. -pflege hilfreich sein, wenn sie in bestimmten Problembereichen besondere Erfahrungen und Kenntnisse haben.

Da Bankleistungen immateriell sind, können keine "Kostproben" abgegeben werden⁵⁹⁹). Daher kommt der problemlösenden Darstellung

599) Vgl. FREISS, P.L.: Verkaufsförderung für Dienstleistungsangebote, Handbuch Marketing, Bd.II, aaO, S. 1200.

besondere Bedeutung zu. Der Firmenkundenberater kann hier durch "Musterbeispiele oder -Lösungen" u. ä. unterstützt und weitergebildet werden⁶⁰⁰⁾. Verkaufsfördernd und unterstützend wirken auch sofortige, umfassende und situationsbezogene Informationen am POS. Was bei Großkunden schon Realität ist, kann in Zukunft mit Hilfe der Bildschirmtext-Verarbeitung evtl. auch bei kleineren Unternehmen erreicht werden.

Mittel, die den Firmenkundenbetreuer unterstützen, sind insbesondere Verkaufshandbücher (Sales manuals) und schriftliche Argumentationsunterlagen für bestimmte Leistungen (Sales folder)⁶⁰¹⁾.

Eine leistungsadäquate Entlohnung wirkt motivierend, speziell dann, wenn gerade im Rahmen der Einführung neuer Leistungen hohe Anforderungen an den Firmenkundenberater zu stellen sind.

Wegen der zentralen Rolle des Außendienstes in Bezug auf den Verkauf und die Verkaufsförderung, ist der Aus- und Weiterbildung der Firmenkundenbetreuer ein besonderes Augenmerk zu widmen. Neben notwendigen fachlichen Kenntnissen spielen auch verkaufpsychologische Momente eine Rolle⁶⁰²⁾. Die Verhandlungsführungen sind nach Untersuchungen einer Großbank schwieriger geworden, so daß an die Betreuer höhere Anforderungen im Hinblick auf die psychologische Verhandlungsführung gestellt werden⁶⁰³⁾. Der Berater muß auf verbales und non-verbales Verhalten der Unternehmenskundschaft "richtig" reagieren und den oft "unbewußten" Bedarf und die Kundenprobleme treffend einschätzen⁶⁰⁴⁾.

Zu 2) Kundenorientierte Verkaufsförderung⁶⁰⁵⁾

Bei der Beratung von problemlösenden Leistungen muß zielgruppenbezogen vorgegangen werden. Verkaufsförderung, Argumentation,

600) Vgl. CRAMER, J.E.: Was heißt Verkaufsförderung im Kreditgewerbe heute ?, in: bm 1/1979, S.9.

601) Vgl. CRISTOFOLINI, P.L.: Das Instrumentarium der Verkaufsförderung im Überblick, aaO, S. 1184.

602) Vgl. SPECK, E.: Psychologie in Verkauf und Beratung, in: Management-Zeitung 10, 3/1980, S. 167 ff.

603) Vgl. MANGOS, C.: Verkaufstraining für das Firmengeschäft - ein Fallbeispiel, in: bm 2/1975, S. 29.

604) Vgl. ebenda, S. 30.

605) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 70 f.

Schulung usw., sind auf die typischen Anforderungen der jeweiligen Zielgruppe auszurichten⁶⁰⁶⁾. Bei Großunternehmen bedeutet dies mehr Diskussionen von Finanzierungsalternativen, beim Mittelstand und bei Kleinunternehmen betonte Beratung.

International tätige Großinstitute gewähren ihren besten Kunden teils Sonderkonditionen für bestimmte Kredite oder in bestimmten Ländern.

Juncker zählt zur SP auch⁶⁰⁷⁾:

- Abgabe von Haustelefonverzeichnissen für gute Kunden, damit diese schneller die zuständigen Gesprächspartner finden
- Benutzerfreundliche Formulare
- Klare Vertragsformulierungen
- Freundliche, persönliche Atmosphäre

Zu 3) Merchandising

Der Begriff Merchandising ist nicht klar abgegrenzt. Eng ausgelegt wird er mit SP synonym benutzt, und im umfassenden Ansatz versteht man darunter das Bemühen des Herstellers, den Handel beim Absatz der eigenen Produkte zu unterstützen⁶⁰⁸⁾. Der in diesem Zusammenhang auftauchende Begriff Dealer-Promotion bedeutet die Förderung des Produktabsatzes durch Verkaufsförderungsmaßnahmen, die den Händler selbst betreffen. Da die Bank im Firmenkreditgeschäft eine eigene Absatzorganisation besitzt, soll auf diesen Punkt nicht weiter eingegangen werden.

Je besser die Zusammenarbeit zwischen Bank und externen Institutionen - Komplementärleistungsunternehmen - abgestimmt ist, desto besser ist auch die Profilierung am Markt. Dies gilt besonders

606) Vgl. CRAMER, J.E.: Was heißt Verkaufsförderung im Kreditgewerbe heute ?, aaO, S. 6.

607) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.71.

608) Vgl. KAPFERER, C.: Kapferer's Marketing-Wörterbuch, aaO, S.417 ff.
LINNERT, P./MÜLLER-SEYDLITZ, U./NESKE, F.: Lexikon Angloamerikanischer und Deutscher Management-Begriffe, Gernsbach 1972, S.567 f.

bei der Einführung neuer oder spezieller Leistungen.

6. Marketing-Mix im kommerziellen Kreditgeschäft

Die Marketinginstrumente können letztlich nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind in Kombination zueinander (Marketing-Mix) zu sehen⁶⁰⁹⁾. Unter Marketing-Mix ist "... die Kombination der Marketing-Entscheidungsvariablen eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt ..." ⁶¹⁰⁾ zu verstehen. Der Begriff Marketing-Mix bezieht sich nur auf die Kombination von Marketinginstrumenten (mix of ingredients)⁶¹¹⁾ und macht keine Aussage über eine optimale Kombination. Das Marketing-Mix kann dabei in folgende Sub-Mixe unterteilt werden⁶¹²⁾:

1. Produkt-Mix
2. Kontrahierungs-Mix
3. Distributions-Mix
4. Kommunikations-Mix

Jedes Sub-Mix kann in weitere Komponenten zerlegt werden (hier unter Beachtung des kommerziellen Kreditgeschäfts)⁶¹³⁾:

609) Vgl. ELLERMEIER, C.: Marktorientierte Bankorganisation. Marketing-Organisation, -information und -management im Mengengeschäft, Darmstadt 1975, S. 15.

610) KOTLER, P.: Marketingmanagement ..., aa0, S. 43.

611) Vgl. TOPRITZHOFFER, E.: Marketing-Mix, Handwörterbuch für Absatzwirtschaft, Hg. TIETZ, B., Stuttgart 1974, S. 1247.

612) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aa0, S. 82.

613) Vgl. auch: JUNKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aa0, S. 35.

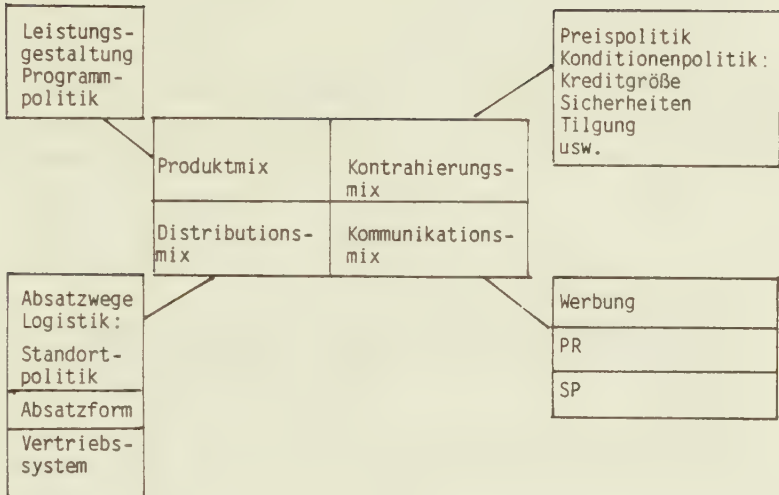


Abb. 38: Marketing-Mix-Modell

Bei der Kombination der Marketinginstrumente ist zu überlegen, welche Sub-Mixe (macromarketing decision) und welche Instrumente innerhalb eines Sub-Mixes (micromarketing decision) eingesetzt werden sollen.

Um zu sinnvollen Aussagen über Kombinationen von Marketinginstrumenten zu kommen, müssen deren Wirkungen gemessen werden, und zwar im Hinblick auf einzelne Instrumente und auf Synergieeffekte. Ziel dieser Überlegungen ist, eine optimale Kombination zu finden. Ein optimales Marketing-Mix ist dann erreicht, wenn bei gegebenem Mitteleinsatz - der auf alle Submixbereiche verteilt wird (und dort auf die einzelnen Instrumente) - die Wirkung des Marketing-Mix maximiert wird⁶¹⁴⁾. Dabei wird von der Annahme eines Marketingbudgets in bestimmter Höhe ausgegangen.

6.1. Optimierung des Marketing-Mix

Theoretisch läßt sich dabei folgende marginalanalytische Lösung finden⁶¹⁵⁾: Unterstellt wird dabei ein Einproduktunternehmen, das

614) Vgl. TOPRITZHOFER, E.: Marketing-Mix, aaO. S. 1249.

615) Vgl. ebenda, S. 1249 f.

das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgt.

$$\begin{array}{llll} \text{Zielfunktion} & G = U - K \longrightarrow \text{Max !} & \text{wobei} & G = \text{Gewinn} \\ & & & U = \text{Umsatz} \\ & & & K = \text{Kosten} \\ & U = M \cdot P & \text{wobei} & M = \text{Menge} \\ & & & P = \text{Preis} \end{array}$$

Es wird angenommen, daß die abgesetzte Menge M ausschließlich eine Funktion des kombinierten Marketing-Instrumenteneinsatzes ist.

$$M = f(I_1, I_2, \dots, I_n) \quad ; \quad I_i \ (i=1 \dots, n) = \text{Marketing-instrumente}$$

Mit wachsendem Einsatz der Marketinginstrumente (außer $P = I_1$) wird unterstellt, daß die abgesetzte Menge M zunimmt.
Es gilt daher:

$$\frac{dM}{dI_i} > 0 \quad ; \quad i = 2, \dots, n$$

Für den Preis wird angenommen:

$$\frac{dM}{dP} < 0$$

d. h. je größer der Preis, desto kleiner ist die abgesetzte Menge.
Als Kostenfunktion wird angesetzt:

$$K = F + V \cdot M + C \quad \text{wobei} \quad \begin{array}{l} F = \text{Fixkosten} \\ V = \text{variable} \\ \quad \text{Kosten} \\ C = \text{Kosten des} \\ \quad \text{Instrumen-} \\ \quad \text{teneinsatzes} \end{array}$$

Die Funktion $G = P \cdot M - K$ läßt sich nun wie folgt darstellen:

$$G = P \cdot f(P, I_2, \dots, I_n) - F - V \cdot d(P, I_2, \dots, I_n) - C$$

Diese Funktion ist zu maximieren. Die optimale Kombination wäre:

$$\frac{dG}{dP} = \frac{dG}{dI_2} = \dots = \frac{dG}{dI_n} = 0$$

Das Optimum ist dann erreicht, wenn eine Einsatzveränderung eines oder mehrerer Instrumente keine Gewinnverbesserung mehr erbringt (Ausgleich aller Grenzgrößen)⁶¹⁶⁾.

In der Praxis stößt dieses Modell jedoch auf erhebliche Schwierigkeiten⁶¹⁷⁾:

1. Damit eine Marketing-Mix-Reaktionsfunktion $f(I_i)$ überhaupt aufgestellt werden kann, muß die Wirkung jedes Marketinginstrumentes meßbar sein. Eine isolierte Messung der Wirkung von Marketinginstrumenten ist in der Realität nur in eingeschränktem Maß möglich. Der Umsatz wird in der Realität von vielen Faktoren (Konjunktur, Konkurrenz, Maßnahmen der öffentlichen Hand) beeinflußt. In der betrieblichen Praxis kann kaum angegeben werden, welches das wirkungsvollste Marketinginstrument im kommerziellen Kreditgeschäft ist (siehe Anhang VII). Ist die Wirkung einer Preisvariation noch relativ gut abschätzbar, so sind z. B. Leistungsvariationseffekte nur schwer zu bewerten.
2. Zwischen den einzelnen Marketinginstrumenten bestehen Interdependenzen (Synergieeffekte), die kompensatorisch oder komplementär wirken können. Aufgrund der Interdependenz sind aber die einzelnen Instrumente in einem gewissen Rahmen substituierbar. Substituiert man z. B. Werbung im richtigen Maß durch Verkaufsförderung, tritt keine Umsatzveränderung ein⁶¹⁸⁾.

616) Vgl. TOPRITZHOFER, E.: Marketing-Mix, aaO, S. 1250.

617) Vgl. ebenda, S. 1250 ff.

618) Vgl. KOTLER, P.: Marketing-Management ..., aaO, S. 657.

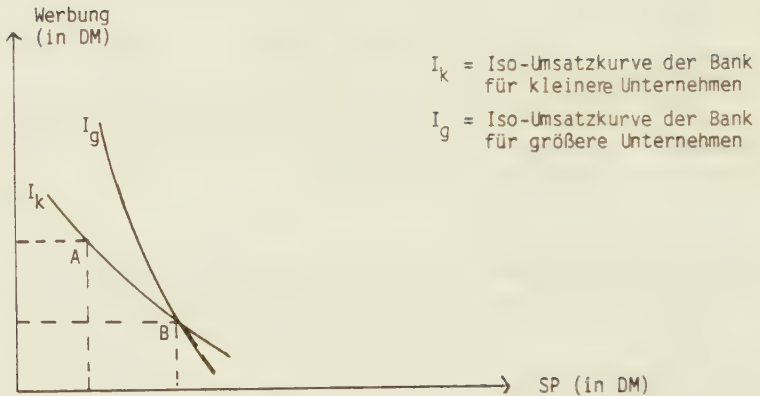


Abb. 39: Substitutionsfunktion zwischen zwei Marketinginstrumenten

Wird Werbung (vom Punkt A) durch mehr SP substituiert (Punkt B), bleibt der Umsatz auf der Iso-Umsatzkurve erhalten. Bei unterschiedlichen Zielgruppen verlaufen die Iso-Umsatzkurven verschieden. Für kleinere Unternehmen (Annahme: geringerer Informationsgrad) ist Werbung wichtiger als für große Unternehmen.

3. Da eine Bank nicht nur eine Leistung anbietet, wie im Modell angenommen, sondern viele, entstehen weitere Schwierigkeiten, denn absatzpolitische Maßnahmen, die für eine Leistung getroffen werden, wirken sich auch auf den Absatz anderer Leistungen aus.
4. Die Wirkung der getroffenen Marketingmaßnahmen tritt erst mit einem time lag ein, hält u. U. über mehrere Perioden an und ist bei den verschiedenen Marketinginstrumenten unterschiedlich⁶¹⁹⁾. So wirken PR-Maßnahmen langfristig, während SP-Maßnahmen ohne große zeitliche Verzögerungen eintreten.
5. Der Einsatz der einzelnen Marketinginstrumente verursacht unterschiedliche Kosten, ohne daß man dabei eine genaue Kosten-Nutzen-Relation

⁶¹⁹⁾ Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 484.

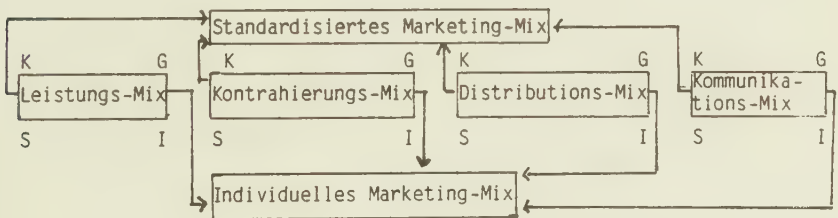
aufstellen kann.

Bisher konnte das Problem des optimalen Marketing-Mix noch nicht befriedigend gelöst werden⁶²⁰⁾.

6.2 Überlegungen zum Marketing-Mix im kommerziellen Kreditgeschäft

Obwohl auch für das Firmenkreditgeschäft keine optimale Lösung besteht, soll hier versucht werden, Schwerpunkte für ein Marketing-Mix herauszustellen.

Da im kommerziellen Kreditgeschäft Problemlösungen angeboten werden müssen, steht das Leistungs-Mix im Vordergrund der Betrachtung. Das Leistungs-Mix wird den Kundenproblemen angepaßt. Die anderen Sub-Mixe dienen dazu, mit der Problemlösung möglichst direkt und reibungslos die Kundenprobleme zu lösen⁶²¹⁾. Die Marktforschung liefert die notwendigen Informationen, um diese Aufgabe durchführen zu können. Das Marketing-Mix muß in Abhängigkeit von der Zielgruppe der Unternehmenskunden gestaltet werden. Das bedeutet, daß nicht nur Leistungen und andere Marketinginstrumente standardisiert werden können (in Abhängigkeit von der Zielgruppe), sondern auch das Marketing-Mix.



K = kleinere Betriebe; G = größere Betriebe; S = Standardisierung;
I = Individualisierung

Abb. 40: Marketing-Mix-Gestaltung für Unternehmenszielgruppen

620) Vgl. TOPRITZHOFFER, E.: Marketing-Mix, aaO, S. 1259.

621) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 478.

Das Marketing-Mix kann, je standardisierbarer es ist, gewissermaßen "vorfabriziert" werden. Mit zunehmender Kundengröße müssen alle Sub-Mixe individueller gestaltbar sein.

Beispiel: Kleinbetrieb

Leistung: Kontokorrentkredit⁶²²⁾

Leistungs-Mix: liegt fest; Verwendungszweck: Betriebsmittel-, Produktions-, Umschlags-, Überbrückungs-, Saison-Kredite.

Kontrahierungs-Mix: Kreditlinie fixiert; Zinsen und Provisionen festgelegt.

Distributions-Mix: Absatz über Bankstelle

Kommunikations-Mix: z. B. lokale Werbung mit Saison- oder Überbrückungskrediten in Abhängigkeit von lokalen Branchen

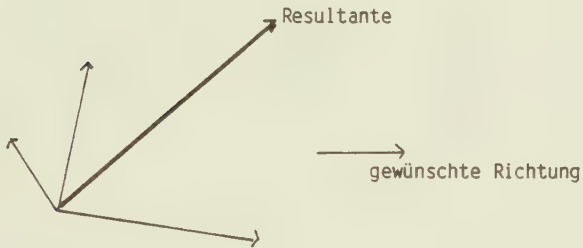
Da es keine Lösungen für ein optimales Marketing-Mix gibt und eine unterschiedliche Bewertung der Wirkung von Marketing-Instrumenten besteht, muß die Kombination des Instrumentariums dem "Geschick" der zuständigen Marketing-Fachleute überlassen bleiben. Ziel ist es, die Marketinginstrumente so zu kombinieren, daß alle Instrumente in gleicher Zielrichtung wirksam sind. Dieser Gedanke kann graphisch durch Vektoren dargestellt werden, wobei die Länge des Vektors die Einsatzintensität des Marketinginstruments und seine Richtung die Wirkung darstellt⁶²³⁾. Entsteht bei der Kombination der Instrumente eine diffuse Wirkung am Markt, z.B. durch keine erkennbare einheitliche Linie bei der Kommunikationspolitik, ist die Resultante, d.h. die gesamte Marketing-Mix-Wirkung kleiner (A) und geht weniger in die gewünschte Richtung, als bei einer Einzelinstrumentenwirkung, die in gleiche Richtung läuft (B).

622) Vgl. HAGENMÜLLER; K-F.: Der Bankbetrieb. Lehrbuch und Aufgabensammlung, aaO, S. 398 ff.

623) Vgl. TOPRITZHOFER, E.: Marketing-Mix, aaO, S. 1260.

Dies kann so dargestellt werden⁶²⁴⁾:

A



B

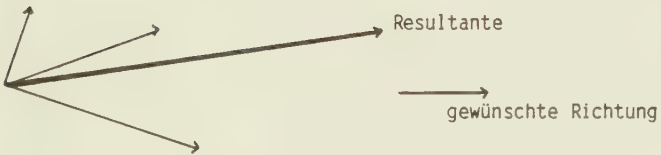


Abb. 41: Vektorielle Darstellung von Marketing-Mix-Wirkungen

624) Entnommen: TOPRITZHOFER, E.: Marketing-Mix, aa0, S. 1260.

Teil IV

Marketing-Management: Marketing-Planung, -Organisation, -Führung und -Kontrolle im kommerziellen Kreditgeschäft

Da die Idee des Marketing auf der Erleichterung von Austauschprozessen beruht, umfassen die Aufgaben des Marketing-Managements "... die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Programmen, die darauf ausgerichtet sind, erwünschte Austauschbeziehungen mit bestimmten Zielgruppen zum Zwecke des eigenen oder beiderseitigen Vorteils herbeizuführen"⁶²⁵⁾.

Die Aufgaben sind dabei sowohl marktbezogen (Ausschöpfung und Erschließung von Märkten) als auch unternehmensbezogen (Koordination der innerbetrieblichen Aktivitäten)⁶²⁶⁾. Folglich muß die Lösung dieser Aufgaben auf der obersten Führungsebene beginnen, denn die Interessen des Marktes sind mit denen des Unternehmens optimal zu koordinieren.

Unter der besonderen Beachtung des Leistungsangebots im kommerziellen Kreditgeschäft kann der Absatzplan von Bankleistungen in den Mittelpunkt gestellt, und alle anderen Planungsgegenstände entsprechend koordiniert und abgestimmt werden⁶²⁷⁾.

Dies läßt sich wie folgt darstellen.

625) KOTLER, P.: Marketing-Management ..., aaO, S. 13.

626) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 36 ff.

627) Vgl. GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aaO, S. 220 ff.

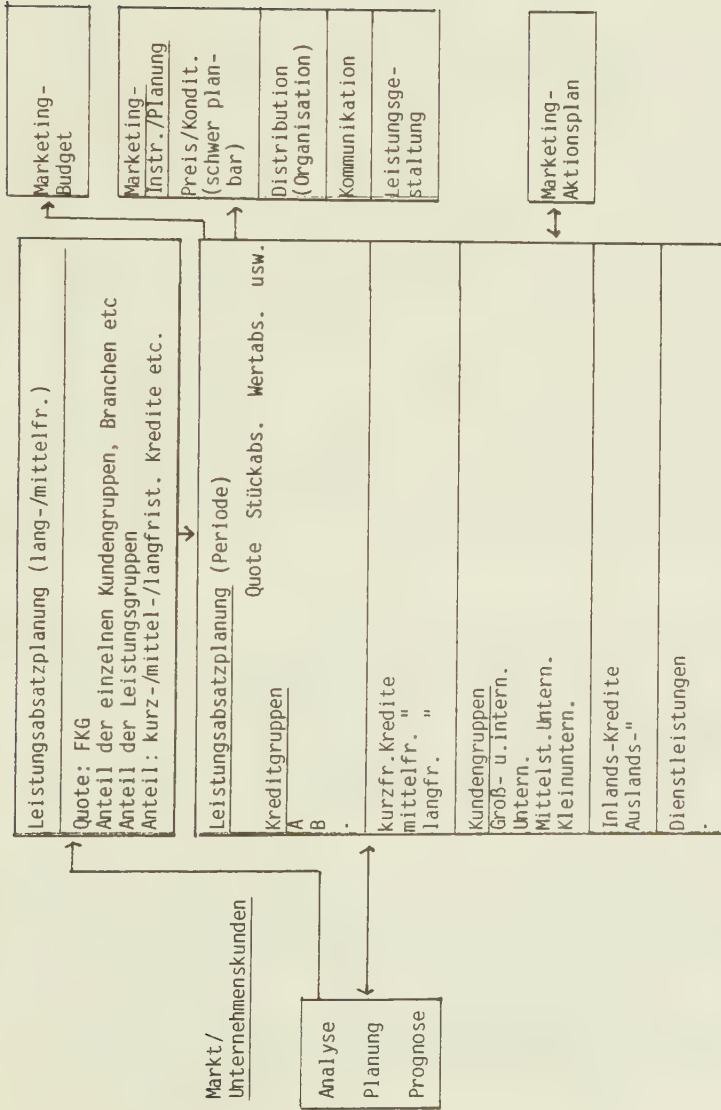


Abb. 42: Koordination der Leistungsabsatzplanung

1. Marketing-Planung

Planung ist die "... systematische Gestaltung künftigen Geschehens zur Lösung von Problemen"⁶²⁸⁾, zur Festlegung und Entscheidung von Zielen und zu treffender Maßnahmen⁶²⁹⁾.

Die Marketing-Planung soll helfen, die Aktivastruktur des kommerziellen Kreditgeschäfts nach den Zielvorstellungen der Bank zu planen und zu steuern.

Marketing wurde von fast allen befragten Banken (Frage 3) zur Aktiva-Steuerung eingesetzt (13 von 16 Banken). Ein ausländisches Institut gab an, Marketing in der BRD nicht zur Aktiva-Steuerung einzusetzen, wohl aber im Land der Muttergesellschaft. Ein anderes ausländisches Institut betrieb keine Aktiva-Steuerung, und ein Institut beantwortete die Frage nicht. Trotz der allgemein hohen Anwendungen von Marketing zur Aktiva-Steuerung und -Gestaltung bestanden jedoch erhebliche Unterschiede. Eine Reihe von Häusern (eine exakte Abgrenzung ist schwer möglich) benutzte Marketing nur in geringem Maße zur Aktiva-Steuerung, d. h. vorwiegend unter sicherheitspolitischen Zielen (z.B. Branchenstrukturgestaltung). Einige Institute - insbesondere zwei US-amerikanische - versuchten, die Bankleistungen je nach Zielgruppe zu steuern.

Der Anteil des Firmenkreditgeschäftes am Gesamtkreditgeschäft (Frage 1) ist vom jeweiligen Geschäftsfeld der Bank abhängig. Von den 16 untersuchten Banken sind 9 ausschließlich oder fast ausschließlich im Firmengeschäft engagiert. Von den restlichen 7 Banken gaben 2 an, daß sie eine feste Quote im Firmenkreditgeschäft vorgegeben haben, bei 2 Instituten bestanden Richtwerte und 3 Banken gaben an, keine Vorgaben zu haben.

Die Frage (20) nach dem Anteil des Auslandskredits am gesamten kommerziellen Kreditgeschäft wurde 14 Kreditinstituten gestellt. 4 Kreditinstitute gaben an, daß eine Quote besteht. Bei 6 Banken waren Richtwerte vorgegeben, ein ausländisches Institut gab an, daß nur im Land

628) HAHN, D.: Strategische Unternehmensplanung : Ein konzentrierter Überblick (I), in: WISU 5/1981, S. 223.

629) Vgl. ELLERMEIER, C.: Marktorientierte Bankorganisation ..., aaO, S. 197.

der Muttergesellschaft eine Quote besteht, -ein Institut sah in den jeweiligen Länderlimits Richtwerte, ein Institut hatte keinerlei Richtwerte und ein weiteres machte keine Angaben.

In zeitlicher Hinsicht kann die Marketing-Planung in strategische, taktische und operative Planung eingeteilt werden.⁶³⁰⁾ Die strategische Planung ist langfristig ausgerichtet, die taktische und operative mittel- und kurzfristig. Die Rahmenplanung des Marketing sollte im Interesse einer "einheitlichen Linie" zentral erfolgen. Marktbezogene Einzelpläne können dann (taktisch und operativ) in diesem Rahmen dezentral geplant werden. Planung ist daher nicht alleinige Aufgabe des Topmanagements, sondern muß auf allen Ebenen vollzogen werden⁶³¹⁾. Dies gilt sowohl für den nationalen als auch für den internationalen Bereich, wobei zwischen Marketing-Planung auf nationaler und internationaler Ebene kein grundsätzlicher Unterschied besteht⁶³²⁾.

Zur Planung gehört auch die Integration von Marktstrategien. Es bestehen vier grundsätzliche Marktstrategien⁶³³⁾:

- Marktdurchdringungsstrategie
- Marktentwicklungsstrategie
- Produktentwicklungsstrategie
- Diversifikationsstrategie

Entsprechend der gewählten Marktstrategie ist die Planung und die Abstimmung des Einsatzes der Marketinginstrumente vorzunehmen. Ein Ziel der Marketing-Planung ist die Aufstellung des Marketingbudgets⁶³⁴⁾. Zudem wird ein Marketing-Aktionsplan erarbeitet, der festlegt, welche Maßnahmen, für welche Aktionen, durch welche Abteilung, zu welchen Zeitpunkten durchzuführen sind⁶³⁵⁾.

630) Vgl. ELLERMEIER, C.: Marktorientierte Bankorganisation ..., aaO, S. 201.

631) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Markt-(Absatz)orientierte Bankplanung, in: bm 1/1977, S. 38.

632) Vgl. v. STAUDT, M.: Bankmarketing im internationalen Geschäft, aaO, S. 31.

633) Vgl. ANSOFF, H.J.: Marketing-Strategie, München 1966, S. 130 ff, zit.: MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 36 f. Vgl. auch JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 29.

634) Vgl. NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H.: Marketing, 11. Aufl., Berlin 1980, S. 469.

635) Vgl. ebenda, S. 473.

Als Verfahren der Marketing-Planung, die der Prognose und Entscheidungsvorbereitung dient, können genannt werden⁶³⁶⁾:

1. Prognosemodelle
 Diese dienen der Fortschreibung der Daten mit Hilfe von Regressionsanalysen, Zeitreihenanalyse usw., und sind "... informativische Grundlagen von Entscheidungen"⁶³⁷⁾.
2. Entscheidungsregeln
 Sie dienen dem systematischen Ablauf des Entscheidungsprozesses.
3. Netzplantechnik
 Hier wird der zeitliche Ablauf der Ausführung von Entscheidungen festgelegt.

2. Marketing-Organisation

Die Organisation bildet den Bezugsrahmen, in dem sich Marketing-Management zu vollziehen hat⁶³⁸⁾. Im Zusammenhang mit der Marktorientierung der Bank haben Fragen der Bankorganisation ein besonderes Interesse hervorgerufen. In der BRD fanden erste Versuche, eine Marketing-Organisation bei Banken einzuführen, zunächst im Mengengeschäft statt⁶³⁹⁾. Gründe dafür lagen u. a. neben der verstärkten Ausrichtung der Banken auf das Geschäft mit der breiten Privatkundschaft und den damit verbundenen organisatorischen Anforderungen, auch in der geringen Neigung zu "Experimenten" im traditionellen Geschäft mit der Firmenkundschaft.

Der Begriff der Organisation wird auf verschiedene Sachzusammenhänge angewandt und richtet sich auf "... die Schaffung der personellen, sachlichen und finanziellen Voraussetzungen zur Realisierung der Planung"⁶⁴⁰⁾. Grundsätzlich kann zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden werden⁶⁴¹⁾. Hier soll die Aufbauorganisation

636) Vgl. PETERMANN, G.: Absatzwirtschaft, Stuttgart usw. 1979, S.193ff.

637) Ebenda, S. 194.

638) Vgl. ELLERMEIER, C.: Marktorientierte Bankorganisation ..., aaO, S. 187.

639) Vgl. ebenda, S. 2.

640) TIETZ, B.: Marketing, aaO, S. 378.

641) Vgl. PETERMANN, G.: Absatzwirtschaft, aaO, S. 199.

betrachtet werden. Die Organisation im Firmenkreditgeschäft ist eine Teilorganisation der Bank. In der Realität muß die gewählte Organisationsform nicht nur den Absatzanforderungen gerecht werden, sondern auch den Beschaffungsmärkten⁶⁴²⁾. "Die Kernaufgabe jeder Marketing-Organisation, nämlich für das Gleichgewicht zwischen Markt und Unternehmen zu sorgen, kann nur dann erfüllt werden, wenn die Bedeutung der Leistung als Bindeglied zwischen Markt und Bank sich auch in der Organisation niederschlägt"⁶⁴³⁾. Die Marketing-Organisation kann entweder auf die Bankleistung oder auf die Kundengruppe abgestellt sein⁶⁴⁴⁾.

2.1 Produktmanagement-Organisation und Kundengruppen-Organisation

In Anbetracht der bisher betonten Leistungsbezogenheit des Marketings im kommerziellen Kreditgeschäft könnte man zunächst den Gedanken der Produktmanagement-Organisation aufgreifen. Diese Organisationsform wurde in der Industrie entwickelt, um die erforderliche Differenzierung und Diversifikation von Produkten organisatorisch besser bewältigen zu können⁶⁴⁵⁾. Durch die Produktmanagement-Organisation sollte jedem Produkt bzw. jeder Produktgruppe zu einem besseren Absatz verholfen werden⁶⁴⁶⁾. Das Produktmanagement kann organisatorisch in der Form einer Stabsstelle oder einer integrierten Abteilung verwirklicht werden⁶⁴⁷⁾. Aufgabe des Produktmanagements ist⁶⁴⁸⁾:

- Die betreuten Leistungen am Markt durchzusetzen
- Durch permanente Marktbeobachtung und -analyse die zu betreuenden Leistungen optimal anzupassen und zu fördern
- Alle Dienstleistungen auf Zweckmäßigkeit und Erfolgsbeitrag zu untersuchen
- Die Verbesserung und ggf. die Entwicklung von Leistungen

642) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F.: Organisation der marktorientierten Bank, aaO, S. 6.

643) ELLERMEIER, C.: Marktorientierte Bankorganisation ..., aaO, S. 191.

644) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aaO, S. 121.

645) Vgl. CRAMER, J.E./PENZKÖFER, P.: Produkt-Management im Bankbetrieb, in: Bank - Betrieb 10/1970, S. 355.

646) Vgl. ebenda.

647) Vgl. ebenda, S. 355 f. BÜSCHGEN, H.E.: Produkt-Management, in: bm 1/1974, S. 15.

648) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Produkt-Management, aaO, S. 15.

Wird die Produkt-Management-Organisation in der Form des Profit-Centers aufgebaut, ergeben sich große Probleme in Bezug auf Zurechenbarkeit von Kosten und Erträgen⁶⁴⁹⁾. Weitere Probleme sind aber vor allem⁶⁵⁰⁾:

- der Zwang der Produkt-Management-Organisation, die betreuten Leistungen unbedingt abzusetzen
- die Überschneidung von Zielgruppen
- keine direkte Einflußnahme auf den Absatz zu haben, wenn das Produktmanagement nur eine Stabsfunktion hat
- die im Vordergrund stehende Leistung, statt der Ausrichtung auf den Kunden und seine Probleme

Im Gegensatz zu Industrie und Handel werden aber bei Banken über Produkte keine Kundengruppen gebildet⁶⁵¹⁾.

Die Forderung nach einer ganzheitlichen Lösung von Problemen der Unternehmenskunden einer Zielgruppe erfüllt eine kundenorientierte Organisationsform am besten. Eine "Marktorientierte Organisation ist notwendigerweise eine kundenorientierte Organisation. Diese kundenorientierte Organisation ist dann im engeren Sinne eine kundengruppenorientierte Organisation"⁶⁵²⁾.

Bei der kundengruppenorientierten Organisation findet das Prinzip der Problem- und Wissenstreue bei der Beziehung Bank - Unternehmenskunde, die stärkste Beachtung⁶⁵³⁾.

Trotz der genannten Vorteile dieses Organisationstyps bestehen allerdings auch Nachteile⁶⁵⁴⁾:

- Der Aufbau der Organisation nach Unternehmenskundengruppen kann zu der Tendenz einer Verselbständigung der entsprechenden Teilbereiche führen.

649) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Produkt-Management, aaO, S. 16.

650) Vgl. ebenda.

651) Vgl. HAGENMÜLLER, K.F.: Organisation der marktorientierten Bank, aaO, S. 10.

652) Ebenda.

653) Vgl. ELLERMEIER, C.: Marktorientierte Bankorganisation ..., aaO, S. 45 f.

654) Vgl. ebenda, S. 46. JÜNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S. 97 f.

- Der Einsatz an personeller und sachlicher Kapazität kann steigen, und zwar umso mehr, je stärker sich die Bank am Problemlösungsbedarf des Kunden orientiert.
- Die qualitativen Anforderungen an das Bankpersonal werden größer und damit auch die Kosten der Aus- und Fortbildung.
- Das Bemühen um eine Kundengruppenorientierung im kommerziellen Kreditgeschäft setzt eine gewisse Markt- und Betriebsgröße - schon damit eine Kundengruppenbildung für Unternehmen sinnvoll ist - voraus. Hier muß jedoch deutlich darauf hingewiesen werden, daß eine Marketingorganisation im Firmenkreditgeschäft nicht nur für die großen Kreditinstitute in Frage kommt, sondern auch die der kleineren Institute, unter Beachtung der Größe des Marktes. Eine Zielgruppenbildung muß nicht zwangsläufig an der Unternehmensgröße orientiert sein. Auch Branchen oder Branchengruppen können Marktsegmente bilden.
- Die Verwirklichung der Kundengruppen-Organisation kann auch bei großen, internationalen Banken nicht immer an jedem internationalen Standort sofort realisiert werden, da die organisatorischen Anforderungen sehr hoch sind.
Ein stufenweiser Auf- und Ausbau der kundenorientierten Organisation erscheint national und international eine geeignete Vorgehensweise zu sein⁶⁵⁵⁾.

2.2 Organisationsmodelle

Grundsätzlich kann die Aufbauorganisation einer Bank in der Form eines Einlinien-, Mehrlinien-, Stablinien- oder Liniensystems mit Querfunktion bestehen⁶⁵⁶⁾.

Diese Gliederungsformen sind in unterschiedlicher Weise in den verschiedenen Marketing-Organisations-Modellen enthalten. Der Grad der Kundengruppenorientierung differiert jedoch. Dazu folgende

655) Vgl. STUBBE, K.-H.: Stufenweiser Aufbau einer marktorientierten Organisation, in: bm 1/1976, S. 19.

656) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Bankbetriebslehre, aa0, S.72. PETERMANN, G.: Absatzwirtschaft, aa0, S. 202 ff.

Grundschema:

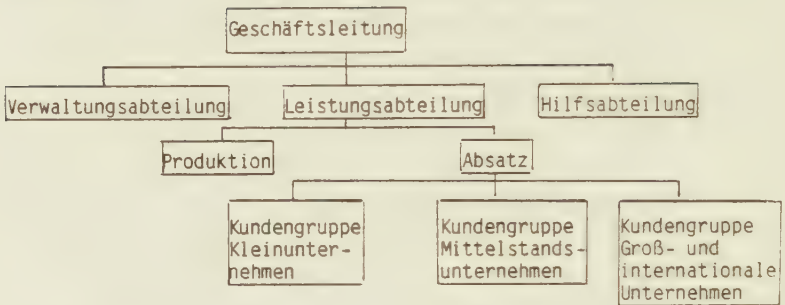


Abb. 43: Kundengruppen-Organisation Alternative 1 ⁶⁵⁷⁾

Bei der Alternative 1 erfolgt die Lenkung des Absatzes nach Kundengruppen über die Leistungsabteilung auf der zweiten Ebene, d.h. unterhalb der Geschäftsleitung.

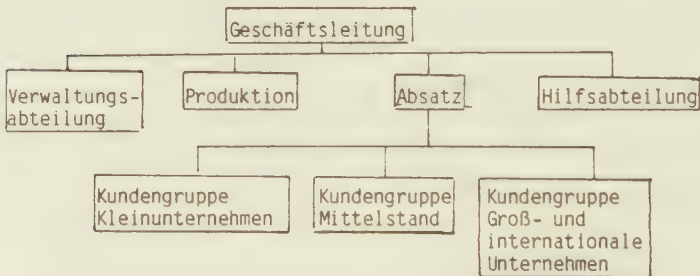


Abb. 44: Kundengruppen-Organisation Alternative 2 ⁶⁵⁸⁾

Auch bei der Alternative 2 sind die Kundengruppenabteilungen der Absatzabteilung unterstellt. Dennoch hat die Kundengruppen-Organisation hier ein stärkeres Gewicht, weil sie direkt der Geschäftsleitung unterstellt ist, und der Absatz gleichberechtigt auf einer

657) In Anlehnung an: ELLERMEIER, C.: Marktorientierte Bankorganisation ..., aaO, S. 43.

658) In Anlehnung an: ebenda, S. 44.

Stufe mit der Produktion steht.



Abb. 45: Kundengruppen-Organisation Alternative 3⁶⁵⁹⁾

Bei der Alternative 3 ist die Vorstellung der Kundengruppenorientierung am besten verwirklicht. Dieses Organisationsmodell sollte konsequenter Weise mit einer Profit-Center-Organisation verbunden werden.

Die dargestellten Organisationsmodelle können auch mit einem Produkt- oder Projektmanagement in Stablinienfunktion verknüpft werden. Das Produktmanagement kann zur "Produktpflege" bestimmter Leistungsgruppen eingesetzt werden. Das Projektmanagement läßt sich teilweise und zeitlich befristet zur Bearbeitung bestimmter Problemfelder, wie etwa Einführung und Entwicklung neuer Produkte oder internationaler Projektfinanzierung, einsetzen⁶⁶⁰⁾.

Wichtig ist, daß der Interessenkonflikt zwischen einem möglichst nahen Leistungsabsatz einerseits und hinreichend hohen Sicherheitsanforderungen andererseits auch organisatorisch herausgestellt wird. Dies kann nur eine organisatorische Trennung von Leistungsabsatz und Kreditprüfung, -überwachung und-bearbeitung bedeuten. Das im folgenden vorgestellte Organisationsmodell bezieht sich auf eine international tätige Bank (Universalbank), wobei nur das kommerzielle Kreditgeschäft betrachtet wird:

659) In Anlehnung an: ELLERMEIER, C.: Marktorientierte Bankorganisation ..., aaO, S. 44.

660) Vgl. PETERMANN, G.: Absatzwirtschaft, aaO, S. 210 f.

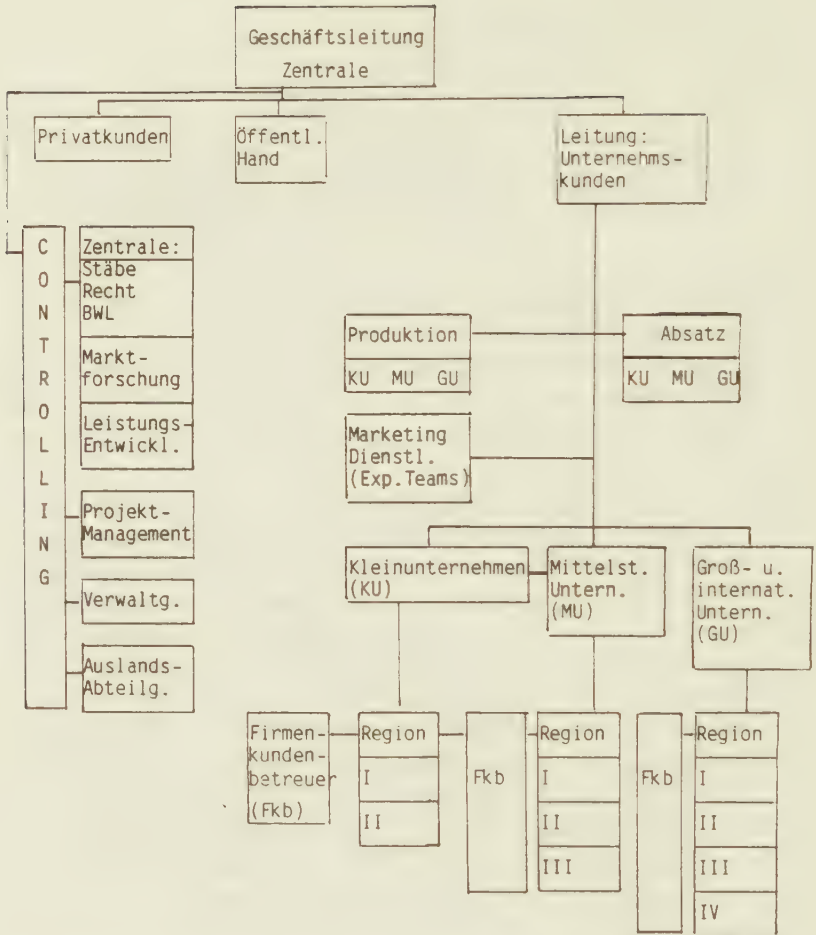


Abb. 46: Kundengruppen-Organisations-Modell für das kommerzielle Kreditgeschäft

Bei den Regionen wird davon ausgegangen, daß kleinere Unternehmen in weniger Regionen betreut werden als große Firmen. Klein- und Mittelstandsunternehmen können evtl. in einem Bereich zusammengefaßt werden. Die Leistung des Firmenkreditgeschäfts wird durch das (die) zuständige(n) Mitglied(er) der Geschäftsleitung übernommen. Produktion und Absatz stehen gleichberechtigt nebeneinander. Absatz und Produktion konzentrieren sich auf die drei dargestellten Unternehmens-

kundengruppen. Die Trennung wird für alle Regionen durchgeführt. Für jede Kundengruppe sind in jeder Region Firmenkundenbetreuer zuständig. Je besser der Ausbau einer Region ist, desto dezentraler kann die Kundenbetreuung erfolgen. Die Niederlassungen können ähnlich kundenorientiert aufgebaut werden wie die Zentrale. Dazu die folgende Darstellung:

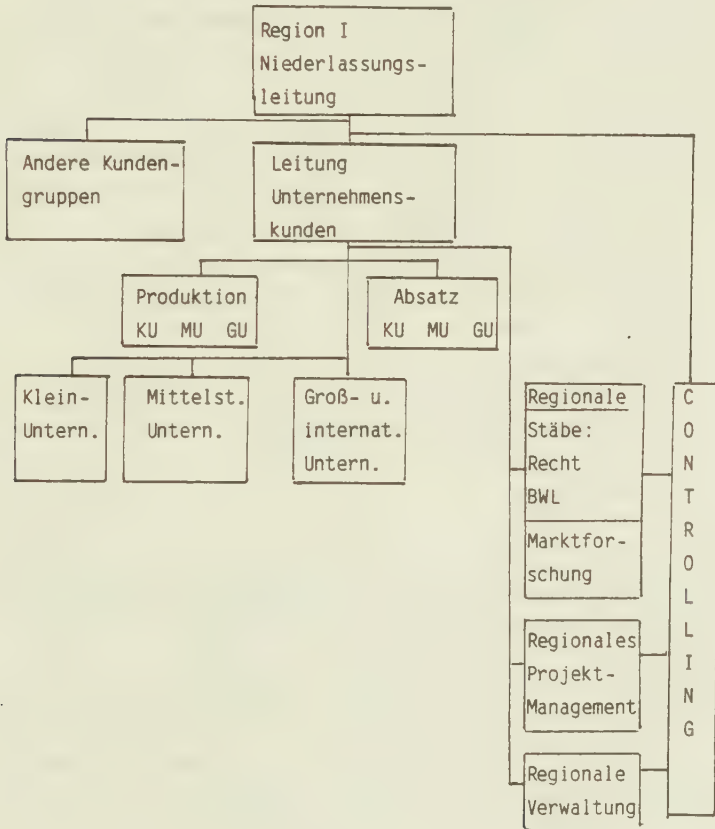


Abb. 47: Regionales Kundengruppen-Organisations-Modell
für das kommerzielle Kreditgeschäft

Auch hier können Klein- und Mittelstandsunternehmen in einen Bereich eingeteilt sein. Eine weniger gut ausgebaute regionale Niederlassung kann entweder von der zentralen oder von einer anderen, besser ausgebauten regionalen Niederlassung betreut werden.

2.2.1 Organisation in der Praxis

In der bankwirtschaftlichen Praxis sind eine Reihe verschiedener Marketing-Organisationen entwickelt und realisiert worden, wovon drei Organisationen kurz vorgestellt werden sollen (Citibank, Dresdner Bank, Stadtparkasse Kassel).

Pionierarbeit hat im internationalen Bereich vor allem die Citibank geleistet⁶⁶¹⁾. Grundsätzlich ist die Geschäftstätigkeit "from places to people"⁶⁶²⁾ zu verlagern. Die Citibank hat 1967 ihre Organisation umgestellt und in fünf Teilbanken aufgeteilt⁶⁶³⁾:

1. "Corporate Banking Group" für Großunternehmen
2. "Commercial Banking Group" für nicht emissionsfähige Mittelstandsunternehmen
3. "Personal Banking Group" für die breite Privatkundschaft
4. "Investment Management Group" für die Vermögensanlage privater und institutioneller Anleger
5. "International Banking Group" für die Betreuung der Auslands-kundschaft

Dieses Organisationsmodell wurde in den folgenden Jahren in Anpassung an die Marktentwicklung und an besondere Probleme verändert⁶⁶⁴⁾. Für den Unternehmenskundenbereich wurde 1973 die "World Corporation Group" zur Betreuung der multinationalen Unternehmen gebildet. Im Jahre 1974 wurde mit der Schaffung der "Merchant Banking Group" Unternehmen geholfen, die ihre Kapitalbasis erweitern wollten. Ab Jan. 1980 wird das Team-Management stärker betont, so daß aus Gründen der zentralen Koordination der Bankleistungen drei zentrale Positionen geschaffen werden⁶⁶⁵⁾:

661) Vgl. JUNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO, S.107.

662) Geschäftsbericht der Citibank AG 1979.

663) Vgl. ELLERMEIER, C.: Marktorientierte Bankorganisation, aaO, S.60. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 204 f.

664) Vgl. Geschäftsbericht der Citibank AG 1979.

665) Vgl. ebenda.

1. Legal and External Affairs
(Unternehmenssekretariat, Aktionärsfragen, öffentliche Angelegenheiten, PR, Werbung und Marketing)
2. Individual Banking
(Konsumentenkreditgeschäft)
3. Institutional Banking
(Geschäft mit Unternehmen, der öffentlichen Hand, Banken und Versicherungen. In der Gruppe sind die früheren Bereiche "World Corporation Group", "International Banking Group" und "National Banking Group" [nationale Niederlassungen in den USA] zusammengefaßt)

Die Dresdner Bank AG stellte als erste der drei Großbanken ihre Organisation 1972 um⁶⁶⁶⁾. Ziele der Umstellung waren⁶⁶⁷⁾:

1. Erhöhung der Schlagkraft im verstärkten Wettbewerb
2. Erhöhte Effizienz aufgrund einheitlicher Ausrichtung
3. Verbesserung des Führungsstils

Die Organisationsstruktur sieht wie folgt aus⁶⁶⁸⁾:

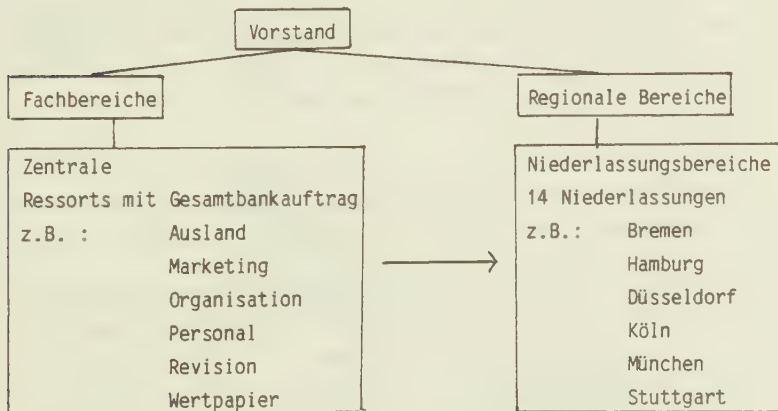


Abb. 48: Organisationsstruktur der Dresdner Bank AG

666) Vgl. WILHELM, W.: Reform an Haupt und Gliedern, in: Manager Magazin 4/1974, S. 36.

667) Vgl. ebenda, S. 37.

668) Entnommen: ebenda, S. 38.

Der Kern der Niederlassungsorganisation ist die Trennung von Privat- und Firmenkundengeschäft. Für das Privatkundengeschäft ist ein Niederlassungsleiter zuständig und beim Firmengeschäft hängt die Zahl der Niederlassungsleiter vom Geschäftsvolumen ab⁶⁶⁹):

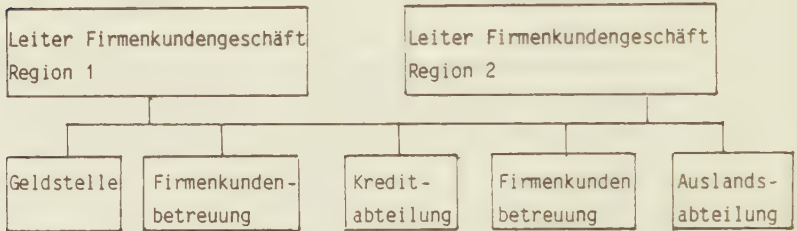


Abb. 49: Regionale Organisationsstruktur der Dresdner Bank AG

Betreuung und Akquisition einerseits und Kundenbearbeitung und -überwachung andererseits wurden konsequent voneinander getrennt. Das Kreditressort ist nicht zentral, es bestehen drei (Kredit-)Filialbüros mit gleichen Funktionen (Kreditbearbeitung und Kreditüberwachung)⁶⁷⁰). Ein parallel dazu entwickeltes EDV-unterstütztes Informationssystem sorgt für die Steuerung und Kontrolle der Organisation. Die sachliche Arbeitsfestlegung in den Niederlassungen wurden in einem Organisationshandbuch zusammengefaßt.

Eine kundenorientierte Organisation ist kein Privileg eines großen Kreditinstituts und kann u. U. für ein kleines Institut notwendig sein, um den eigenen begrenzten Markt intensiv nutzen zu können.

Die Stadtsparkasse Kassel hat mit Erfolg eine kundenorientierte Organisation entwickelt. Die Umstellung wurde 1975 vorgenommen⁶⁷¹).

669) Entnommen: WILHELM, W.: Reform an Haupt und Gliedern, aa0, S.40.

670) Vgl. ebenda, S. 42.

671) Vgl. NELLE, K.-H.: Die neue Organisationsform der Stadtsparkasse Kassel, aa0, S.15.

Grundlage der Organisation im Firmenkundengeschäft ist die Aufteilung des Marktes in drei Zielgruppen, für die jeweils ein Kundenteam zuständig ist⁶⁷²⁾.

1. Industrie, Handel, Handwerk
2. Freie Berufe
3. Sonstige Geschäftskunden

Jedem Kundenteam ist ein Bearbeitungsteam (Kreditprüfung, -bearbeitung, -überwachung) zugeordnet. Dieses Bearbeitungsteam ist in seiner Entscheidung über die Bewertung von Unternehmen unabhängig. Die Organisation ist in einen Beratungsbereich (Aufgabenfeld des Kundenbetreuers) und in einen Schnellbereich (z.B. Geschäftsgiro) unterteilt. Die Aufbaustruktur ist in die drei Hauptbereiche Steuerung, Leistung und Absatz eingeteilt⁶⁷³⁾:

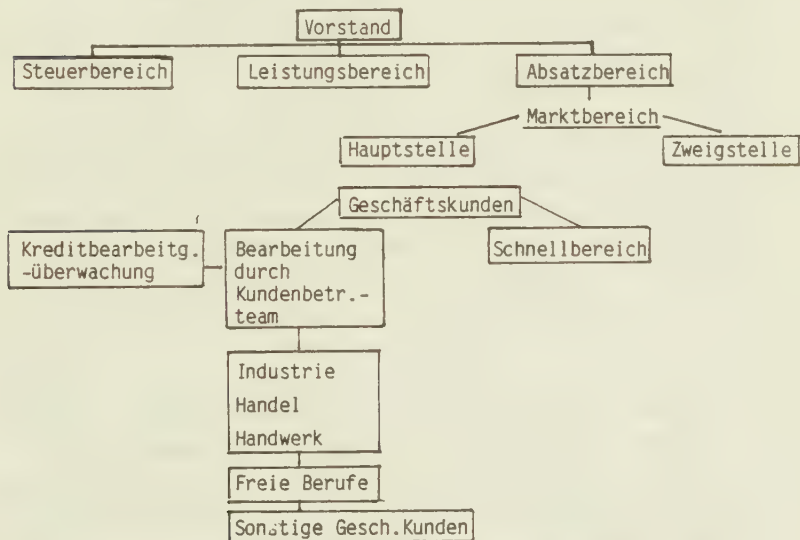


Abb. 50:Kundenorientierte Organisation der Stadtparkasse Kassel

Die Kundenorientierung führte zu einer Imageverbesserung und überdurchschnittlichen Marktzuwächsen,wobei die neue Organisation nicht

672) Vgl. dazu im folgenden: NELLE, K.-H.: Die neue Organisationsform der Stadtparkasse Kassel, aaO, S. 14 ff.

673) Vgl. ebenda, S. 16.

nur von den Kunden, sondern auch von den Mitarbeitern akzeptiert wurde.

Marketing wird in der Praxis organisatorisch zumeist dezentral betrieben. Von 14 befragten Banken (Frage 28) gaben alle an, daß die Marketingaktivitäten vorwiegend dezentral entwickelt, durchgeführt und kontrolliert werden. Die Marktforschung und die Marktkommunikation werden aber teilweise zentral betrieben.

Insbesondere die Auslandsniederlassungen besitzen einen hohen Dezentralisierungsgrad. Vorgegeben werden von den Zentralen der 7 interviewten ausländischen Banken nur globale Richtlinien (auch für Marketing). Die Kontrolle erfolgt am Erfolg, so daß die Auslandsniederlassungen als Profit-Center anzusehen sind.

3. Marketing-Führung

Die Qualität der Bankleistungen im kommerziellen Kreditgeschäft ist eng mit der Qualität der personellen Komponente verbunden⁶⁷⁴⁾. Nicht nur die Beziehung Bank - Unternehmenskunde muß marketingmäßig gestaltet werden. Auch die mit dem innerbetrieblichen Leistungsprozeß befaßten Mitarbeiter müssen letztlich für einen auf den Markt ausgerichteten Arbeitsablauf motiviert werden. Feldbausch⁶⁷⁵⁾ spricht in diesem Zusammenhang von Mitarbeitermarketing. Die Personalpolitik umfaßt dabei die "... Gesamtheit grundsätzlicher, dispositiver Entscheidungen des Personalwesens"⁶⁷⁶⁾, d. h. die Mitarbeiterplanung, -ausbildung, -förderung und -betreuung⁶⁷⁷⁾. In diesem Sinne ist die Personalpolitik für den Außendienst von entscheidender Bedeutung, weil insbesondere an den Firmenkundenbetreuer hohe Anforderungen gestellt werden⁶⁷⁸⁾.

674) Vgl. KEHREN, J.: Der Wandel in den Anforderungen an das Bankpersonal, in: Die Bank 11/1980, S. 503.

675) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 262.

676) Vgl. BÜSCHGEN, H.E.: Personalpolitik im marktorientierten Bankbetrieb, in: bm 1/1976, S. 21.

677) Vgl. FELDBAUSCH, F.K.: Bankmarketing, aaO, S. 262 ff.

678) Vgl. KEHREN, J.: Der Wandel in den Anforderungen an das Bankpersonal, aaO, S. 505.

Die Aus- und Weiterbildung ist bei den befragten Banken (Frage 26) durchaus unterschiedlich (diese Frage wurde 14 Kreditinstituten gestellt). Die deutschen Kreditinstitute legen Wert auf eine breite Ausbildung ihrer Mitarbeiter. Eine zielgruppenspezifische Aus- und Weiterbildung des Bankpersonals erfolgt bei einigen Banken in Seminaren z. B. über Branchenprobleme oder zielgruppenspezifische Fragen.

Die interviewten ausländischen Banken hatten teilweise exakte Vorstellungen (Ausbildungsbuch) über die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Die Ausbildung erfolgt vor allem verstärkt im Kreditbereich und wird z. T. auch am jeweiligen Hauptsitz der Bank durchgeführt. Zur Fortbildung werden Seminare, die von internen oder externen Institutionen abgehalten werden, angeboten. Neben Lehrgängen für besonders komplizierte Leistungen (Leasing, Merger-Banking, Devisengeschäft usw.), gibt es auch Seminare über besondere Marketingfragen (SP, Kunden Akquisition etc.).

Zu bemerken ist auch, daß neben der rein fachlichen Schulung auch das Verkaufs- und Verhandlungstraining an Bedeutung gewonnen hat⁶⁷⁹⁾.

Wie wichtig der "richtige Umgang" mit dem Kunden ist, und welcher Stellenwert diesem Punkt eingeräumt wird, spiegelt sich im Ausbildungsplan der Deutschen Bank wider⁶⁸⁰⁾:

Abb. 51: Ausbildungsplan der Deutschen Bank

siehe S. 248

679) Vgl. MANGOS, C.: Verkaufstraining für das Firmengeschäft - ein Fallbeispiel, aaO, S. 29.

680) Entnommen: ABRAHAM, K.: Betriebspädagogik, Grundfragen der Bildungsarbeit der Betriebe und der Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft, Berlin 1978, Tab. 40, in Österr. Bank-Archiv, Hg. Österr. Bankwissenschaftliche Gesellschaft, VII 1979, S.286 f.

Funktionsstufen	Position -Beispiel-	Ausbildungs- abschnitt	Ausbildungs- stufen	Ausbildungsinhalt -Beispiel- Äußerer Kontaktbereich
Höhere Führungskräfte	Direktoren der Hauptfil. u. Zentralen Direktoren großer nach- geord. Fil.	Führungs- ausbil- dung	Management Ausbildung II	Unternehmenskontakte Repräsentation Kommunikation Marketing Wirtschaft u. Gesellschaft
Mittlere Führungskräfte	Direkt.nach- geord. Fil. Mitleiter nachgeord. Filialen Leiter gr. Fachabt.			Rethorik Konferenztechnik Repräsentation Marketing Wirtschaft u. Gesellschaft
Leitende Fachkräfte	Leiter kl. Filialen u. Zweigst. Leiter litr. Fachabt. Gruppenlitr. gr. Fachabt.	Weiter- bil- dung	Management Ausbildung I	Rethorik Kundengespräche Akquisition Wirtschaft und Gesellschaft
Fachkräfte	Kunden- berater Leiter kl. Zweigst. Organisat. Revisoren Oberbuch- halter Kontrolleur		Fachliches Förderungs- programm	Verkaufspsychologie Gesprächstechnik Grundzüge der Akquisition
Qualifizierte Sachbearbeiter	Ausl. Sachb. Juniorenber. u. Rev. As- sistent		Fachaus- bildung	Allg. Verkaufspsychologie u. -technik
Sachbearbeiter	Sachbearb. im In- u. ausl. Zahlgs. verk. Sparkonten- sachbearb.		Fachaus- bildung	Allgemeine Verkaufs- psychologie und -technik
Berufs- anfänger	Auszubil- dende Hochsch.- Absolv. Berufsfremde	Grund- aus- bildung	Berufsaus- bildung Traineepro- gramme Einführung	Kundengerechtes Verhalten

Abb. 51: Ausbildungsplan der Deutschen Bank

4. Marketing-Kontrolle

Mit der Marketing-Kontrolle soll ein Vergleich zwischen der Marketing-Planung und ihrer Realisation erfolgen⁶⁸¹⁾. Dadurch wird ein laufendes feed-back zwischen Marketing-Planung und -verwirklichung erreicht⁶⁸²⁾. Gegenstand der Kontrolle können das Marketing-Mix, die Sub-Mixe oder einzelne Marketing-Instrumente sein⁶⁸³⁾. Die Kontrolle kann in mitschreitender Form oder ex-post erfolgen. Das Ziel der Kontrolle ist die Gewinnung von Analyse und Prognose für zukünftige Marketing-Aktivitäten.

Die Kontrolle kann in fünf Schritten vollzogen werden⁶⁸⁴⁾:

1. Wahl der Kontrollgrößen
2. Bandbreitenbestimmung der Schwankung aller Ist-Größen
3. Bestimmung der Ist-Werte
4. Soll-Ist-Vergleich
5. Beseitigung der störenden Einflüsse und Ansteuerung des gewünschten Resultats.

Kontrollgrößen sind im kommerziellen Kreditgeschäft in erster Linie der Absatz an kommerziellen Krediten, die Marktanteilsentwicklung und die abgesetzten Dienstleistungen.

Die erforderlichen Daten liefert die Marktforschung. Eine Gliederung kann wie folgt aufgestellt werden⁶⁸⁵⁾:

Abb. 52: Kontrolle: Leistungsabsatz an Groß- und internationale Unternehmen

siehe S. 250

681) Vgl. PETERMANN, G. Absatzwirtschaft, aa0, S. 213.

682) Vgl. MEFFERT, H.: Marketing ..., aa0, S. 525.

683) Vgl. ebenda, S. 529.

684) Vgl. ebenda, S. 526 f.

685) In Anlehnung an: GRAFERS, H.W.: Investitionsgütermarketing, aa0, S. 249.

Leistung	Vorperiode		Lfd. Planjahr		Gründe/Planabw.			Maßn.
	Plan	Ist	Plan	Ist + lfd. Progn.	Konj.	U-Entw.	Konkur.	
<u>Inlands- kredit (IK):</u>								
Kurzfr. IK _{k1}								
IK _{k2}								
Marktanteil. /%								
Mittelfr. IK _{m1}								
IK _{m2}								
Marktanteil. /%								
langfr. IK _{l1}								
IK _{l2}								
Marktanteil. /%								
<u>Auslands- kredit (AK):</u>								
kurzfr. AK _{k1}								
:								
mittelfr. AK _{m1}								
:								
langfr. AK _{l1}								
:								
<u>Dienstl. (D):</u>								
D ₁								
D ₂								
D ₃								
.								
.								
<u>Kredit/Branche:</u>								
A								
B								
.								
Marktanteil./Br. /%								
A								
B								
.								
<u>Kredit/Region</u>								
Region I								
Marktanteil. /%								
Region II								
Marktanteil. /%								

Für Mittelstands- und Kleinunternehmen kann ähnlich verfahren werden.

Wichtig ist, daß eine lfd. Verknüpfung von Planung und Kontrolle über die Ist-Wert-Entwicklung erfolgt.

Im Rahmen der Marketingkontrolle muß versucht werden, eine Beziehung zwischen Marketing-Aktivitäten (ausgedrückt in Kosten) und deren Erfolg auf den Leistungsabsatz, herzustellen:

Absatz an Krediten und Dienstleistungen					Marketingkosten
Inland:	Einflußgrößen			Netto- veränd.	Kosten direkt (K_d) z.B. Werbung Kost. indir. (K_i) ant.Kost.z.B. $\cdot$ PR
	konj. Fakt. X_I	U.-Entw./Bankk. Fakt. Y_I	Konk.entw. Fakt. Z_I		
IK_1					$K_d + K_i$
IK_2					$\downarrow$
.					
Σ					Σ
Ausland:	Fakt. X_A	Fakt. Y_A	Fakt. Z_A		
AK_1					
AK_2					
.					
Σ					Σ
Dienstl. (entgeltl.)	Fakt. X	Fakt. Y	Fakt. Z		
D_1					
D_2					
.					
Σ					Σ

Abb. 53: Erfolg von Marketing-Aktivitäten und deren Kosten in der Periode X

Der Erfolg und die Kosten der Marketing-Aktivitäten können über die Perioden verfolgt werden.

Wenn die Nettoveränderung der einzelnen Leistungsabsätze im Vergleich zur Vorperiode ermittelt werden soll um die Wirkung der Marketing-

Aktivitäten zu bestimmen, müssen die Einflußgrößen auf den Leistungsabsatz (Konjunktur, Umsatzentwicklung der Bankkunden in ihren Unternehmen, Unternehmensentwicklung der Konkurrenz) berücksichtigt werden. Die Faktoren für Konjunktur und Geschäftsentwicklung der Bankkunden sind nicht schwer zu ermitteln (Konjunktur-Indikator bzw. Veränderung des Geschäftserfolges in %). Bei der Konkurrenz kann die durchschnittliche Veränderung ihres Absatzes in % angesetzt werden.

Die Schwierigkeiten der Marketing-Kontrolle liegen in⁶⁸⁶⁾:

1. Zurechnungsproblem, d. h. mangelndes Kausal- und Finalverhältnis zwischen Leistungsabsatz und Marketingkosten
2. Operationalisierungsproblemen, d.h. in der Schwierigkeit der Erfassung und Verrechnung qualitativer Elemente
3. Dynamisierungsproblemen, d.h. alle Erfolgs- und Kostenmessungen sind vergangenheitsbezogen und punktuell; wichtig sind aber zukünftige Entwicklungen.
4. Vielschichtigkeiten des Absatzerfolges, d.h. in der Bewertung des Einflusses jeder der obengenannten Faktoren auf den Absatz.

Träger der Marketingkontrolle ist letztlich der Vorstand bzw. die Niederlassungsleiter (Frage 25). Die Kontrollinstrumente sind dabei unterschiedlich. Die 16 befragten Banken gaben folgende Instrumente der Kontrolle an (Frage 25 a):

- Erfolgsrechnung, z. T. je Einzelkunde, je Produktgruppe oder je Profit-Center
- Soll-Ist-Vergleich
- Kostenrelationen, z. B. Marketingprojektkosten zu Kosten der beteiligten Mitarbeiter
- Kosten-Nutzen-Analysen
- Interne Zinsberechnungen und Kostenumlagen
- Jährliche Imagekontrollen
- Ergänzungsberichte (verbal) zu den Kosten-Erfolgsrechnungen

Im Vordergrund standen Kosten- und Erfolgskontrollen.

Eine Kontrolle der Zweckmäßigkeit (Frage 25 b) der Marketing-

686) Vgl. NIESCHLAG, R./DICTL, E./HÖRSCHGEN, H.: Marketing, 11.Aufl., aaO, S. 511 f.

Aktivität selbst erfolgt in einigen Häusern auch im Rahmen der Revisionsprüfung, d.h. auch qualitative Kriterien sind Gegenstand der Kontrolle (z.B. zeitliche Abfolge der Marketing-Aktivitäten, war der finanzielle Aufwand sinnvoll ?). Die Zweckmäßigkeit wird allgemein durch den Absatzerfolg als hinreichend begründet angesehen.

4.1 Marketingaudit

"Gegenstand des Marketingaudit sind in der Regel die Marketingziele, das Marketingprogramm, dessen Verwirklichung und die Marketingorganisation"⁶⁸⁷).

Gegenstand dieser Untersuchung sind also keine unmittelbaren Erfolgs- oder Kostenüberlegungen, sondern die Kontrolle des Marketingsystems selbst. Die Überlegungen konzentrieren sich dabei auf⁶⁸⁸):

- Ermittlung von Marketing-Zielen und deren Zweckmäßigkeit im Hinblick auf die Verwirklichung der Unternehmensziele
- Ermittlung des Marketing-Programms und dessen Beitrag zur Erreichung der Marketing-Ziele
- Darstellung der Marketing-Organisation und deren Auswirkungen auf die Zielerreichung
- Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten.

Diese Fragen haben einen vorwiegend qualitativen Charakter und werden von der Praxis teilweise als "theoretisch" empfunden. Die Frage (9) nach einer Marketingprogram- und-Policyresearch ergab, daß hier keine sehr systematischen Anstrengungen unternommen werden (siehe Teil III, 1.3.).

687) MEFFERT, H.: Marketing ..., aaO, S. 539.

688) Vgl. ebenda, S. 540 ff.

Anhang I

Aufstellung von marketingpolitischen Instrumenten beim Absatz an Bank- und Industriebetriebe¹⁾

Marketingpolitische Instrumente	Industrie Absatz an Betriebe	Bankgewerbe Absatz an Betriebe
<u>I. Leistungsangebot:</u>		
Absatzleistungsge- staltung	+	+
Sortiment	(+)	(+)
Kundendienst	+	+
<u>II. Leistungsabgabebedingungen:</u>		
Preis	+	+
Abwicklungsbe- dingungen		
a) Lieferbedingg.	+	0
b) Zahlungsbed.	+	0
c) Absatzfinanzierg.	+	0
<u>III. Absatzorganisation:</u>		
Absatzweg	(+)	0
Standort	(+)	(+)
<u>IV. Leistungsbedingungen:</u>		
Lieferbereitschaft	+	(+)
Betriebsbereitsch.	(+)	(+)
<u>V. Marktbearbeitung</u>		
Werbung	(+)	(+)
PR	+	+
SP	+	(+)
Persönl. Verkauf	+	+

+ = große Bedeutung

(+) = geringe Bedeutung

0 = keine Bedeutung

Die Bewertung deckt sich nicht in allen Punkten mit dieser Arbeit.

1) Entnommen: DUUS, O.: Der Einsatz absatzpolitischer Mittel ..., aaO, S. 170.

Kredite an Inländische Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Privatpersonen (Insgesamt)

Kredite an Unternehmen und Selbständige in Mio DM

Jahr	Insgesamt	Wachstums- rate in %	Laufzeiten		Anteil an Kreditgesch. in %	mittelfr. Kreditgesch. in %	Anteil an Kreditgesch. in %	langfr. Kreditgesch. in %	Anteil an Kreditgesch. in %
			kurzfristig	langfristig					
1970	238.506		100.400		42,1	30.565	12,8	107.541	45,1
1971	278.313	16,7	115.343		41,4	39.009	14,0	123.961	44,5
1972	327.724	17,8	134.915		41,2	46.298	14,1	146.511	44,7
1973	357.412	9,1	143.447		40,1	50.231	14,0	163.734	45,8
1974	384.996	7,7	157.087		40,8	53.052	13,8	174.857	45,4
1975	396.054	2,8	147.905		37,4	47.975	12,1	200.174	50,5
1976	427.268	7,8	156.755		36,7	47.428	11,1	223.085	52,5
1977	456.623	6,8	162.927		35,7	47.260	10,3	246.436	54,0
1978	491.952	7,7	171.300		34,8	48.496	9,9	272.156	55,3
1979	547.683	11,3	197.712		36,1	54.298	9,9	295.673	54,0
1980	723.551*	32,1	224.075		30,9	58.860	8,1	440.616	60,9
			von 1970/ Dez. 1980		Wachstumsrate 1970 - Dez.1980	Wachstumsrate 1970 - Dez.1980	Wachstumsrate 1970 - Dez.1980		
			151,7 %		122,9	93 %	195,3		

*) Umstellungsbedingte Wertangabe
Quelle: Statistische Beihefte der DBB

Kredite an inländische Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Personen (nach Kreditinstitutsgruppen und Laufzeiten)

Marktanteile*der Kreditinstitute, in Mrd. DM und %, geordnet nach Laufzeiten

Insgesamt Bankgruppen:	Dez. 1970	Ant. %	Dez. 1972	Ant. %	Dez. 1974	Ant. %	Dez. 1976	Ant. %	1978	Ant. %	Dez. 1980	Ant. %
Kreditbanken	86,4	36,2	120,2	36,7	134,6	35,0	140,9	33,0	155,8	31,7	187,4	25,9
darunter:												
Großbanken	38,1	16,0	50,5	15,4	57,2	14,9	58,7	13,7	66,8	13,6	75,7	10,5
Regionalbanken u. sonst. Krd. Banken	39,3	16,5	50,6	15,4	56,3	14,6	61,3	14,3	68,3	13,9	86,8	11,9
Zweigst. ausl. Banken	-	-	7,8	2,4	9,4	2,4	8,3	1,9	8,1	1,6	10,2	1,4
Privatbankiers	8,9	3,7	11,3	3,4	11,8	3,1	12,6	2,9	12,6	2,6	14,6	2,0
Girozentralen	34,6	14,5	51,2	15,6	62,5	16,2	64,7	15,1	71,4	14,5	104,2	14,4
Sparkassen	42,3	17,7	57,3	17,5	68,8	17,9	81,1	19,0	97,9	19,9	162,5	22,5
Zentralkassen	4,5	1,9	66,0	2,0	9,3	2,4	9,5	2,2	12,4	2,5	16,2	2,2
Kreditgen.	25,8	10,8	35,2	10,7	43,2	11,2	52,3	12,3	66,9	13,6	94,9	13,1
Realkreditinst.	16,8	7,0	22,7	6,9	27,6	7,2	33,5	7,8	40,3	8,1	107,5	14,8
Teilzahlungs- kreditinst.	2,9	1,2	3,9	1,2	4,5	1,2	5,1	1,2	6,5	1,3	8,1	1,1
Kreditinst. m. Sond.aufg.	19,3	8,1	23,9	7,0	25,4	6,6	26,9	6,3	26,9	5,4	26,0	3,6
Postischeck u. Postsparkassen	5,8	2,4	7,4	2,3	9,1	2,4	12,9	3,0	13,9	2,8	16,7	2,3
Alle Bankgruppen	238,5		327,7		385,0		427,3		491,9		723,6**	

*) Zahlenwerte gerundet

**) Veränderung durch Umstellungen in der Statistik

Quelle: Statist. Beinefte zu den Monatsberichten der DStG

Kredite an inländische Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Personen (nach Kreditinstitutsgruppen und Laufzeiten)

Marktanteile* der Kreditinstitute, in Mrd. DM und %, geordnet nach Laufzeiten

Kurzfristig	Bankgruppen:	Dez. 1970	Ant. %	Dez. 1972	Ant. %	Dez. 1974	Ant. %	Dez. 1976	Ant. %	1978	Ant. %	Dez. 1980	Ant. %
Kreditbanken		54,7	54,5	72,7	53,9	81,9	52,2	79,7	50,8	85,1	49,7	101,8	45,4
darunter:													
Großbanken		22,2	22,1	27,4	20,3	32,0	20,4	30,7	19,6	33,9	19,8	38,9	17,4
Regionalbanken u. sonst. Krd. Banken		25,1	25,0	29,9	22,2	33,3	21,2	32,6	20,8	33,8	19,7	42,1	18,8
Zweigst. ausl. Banken		-	-	6,6	4,9	7,7	4,9	7,4	4,7	7,2	4,2	9,1	4,1
Privatbankiers		7,4	7,3	8,8	6,5	8,9	5,7	8,9	5,7	10,3	6,0	11,8	5,3
Girozentralen		8,2	8,2	11,5	8,5	14,6	9,3	11,8	7,5	10,8	6,3	17,4	7,8
Sparkassen		19,0	18,9	25,9	19,2	29,4	18,7	31,8	20,3	36,5	21,3	51,8	23,1
Zentralkassen		2,5	2,5	3,1	2,3	4,4	2,8	3,9	2,5	5,0	2,9	7,9	3,5
Kreditgen.		13,7	13,6	18,2	13,5	21,9	13,9	24,2	15,4	28,9	16,8	39,3	17,5
Realkreditinst.		0,2	0,2	0,3	0,2	0,4	0,3	0,5	0,3	0,4	0,2	0,5	0,2
Teilzahlungs- kreditinst.		0,9	0,9	1,5	1,1	1,9	1,2	2,1	1,3	2,9	1,7	3,3	1,5
Kreditinst. m. Sond.aufg.		1,3	1,3	1,6	1,2	2,5	1,6	2,8	1,8	1,8	1,1	2,1	0,9
Postscheck u. Postsparkassen		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alle Bankgruppen	100,4			134,9		157,0		156,8		171,3		224,1	

*) Alle Zahlenwerte gerundet

Quelle: Statist. Beihefte zu den Monatsberichten der DBB

Kredite an inländische Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Personen (nach Kreditinstitutsgruppen und Laufzeiten)

Marktanteile der Kreditinstitute, in Mrd. DM und %, geordnet nach Laufzeiten

Mittelfristig Bankgruppen:	Dez. 1970	Ant. %	Dez. 1972	Ant. %	Dez. 1974	Ant. %	Dez. 1976	Ant. %	1978	Ant. %	Dez. 1980	Ant. %
Kreditbanken	12,8	41,8	18,4	39,7	19,9	37,5	17,0	35,9	17,7	36,5	19,3	32,8
darunter:												
Großbanken	6,6	21,6	9,6	20,7	11,0	20,8	8,6	18,1	8,7	17,9	9,3	15,8
Regionalbanken u. sonst. Krd.-Banken	4,8	15,7	6,8	14,7	6,9	13,0	7,1	15,0	7,6	15,7	8,3	14,1
Zweigst. ausl. Banken	-	-	0,7	1,5	0,8	1,5	0,7	1,5	0,4	0,8	0,5	0,8
Privatbankiers	0,8	2,6	1,3	2,8	1,2	2,3	0,9	1,9	1,1	2,3	1,3	2,2
Girozentralen	5,5	18,0	9,3	20,1	9,8	18,5	6,0	12,7	5,9	12,2	8,9	15,1
Sparkassen	3,8	12,4	5,7	12,3	8,1	15,3	9,0	19,0	8,5	17,5	9,6	16,3
Zentralbanken	0,8	2,6	1,6	3,6	2,8	5,3	2,4	5,1	2,1	4,3	2,8	4,8
Kreditgen.	2,1	6,9	3,2	6,9	4,2	7,9	6,1	12,9	7,8	16,1	8,5	16,6
Realkreditinst.	0,8	2,6	1,2	2,6	1,7	2,2	1,3	2,8	1,1	2,3	1,3	2,3
Teilzahlungs- kreditinst.	1,8	5,9	2,1	4,5	2,8	5,3	2,4	5,1	2,9	6,0	3,7	6,3
Kreditinst. m. Sond.aufg.	3,5	11,4	4,7	10,2	4,3	8,1	3,2	6,8	2,4	4,9	3,4	5,8
Postscheck u. Postsparkassen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alle Bankgruppen	30,6	46,3	53,0	47,4	48,5	58,9						

*) Alle Zahlen gerundet Quelle: Statist. Beihefte zu den Monatsberichten der DBB

Kredite an inländische Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Personen (nach Kreditinstitutsgruppen und Laufzeiten)

Markttantele*der Kreditinstitute, in Mrd. DM und %, geordnet nach Laufzeiten

Langfristig		Dez. 1970		Dez. 1972		Dez. 1974		Dez. 1976		1978		Ant. %		Ant. %		Ant. %	
Bankgruppen:		Dez. 1970	Ant. %	Dez. 1972	Ant. %	Dez. 1974	Ant. %	Dez. 1976	Ant. %	1978	Ant. %	Dez. 1980	Ant. %				
Kreditbanken		19,6	18,3	29,2	19,9	32,8	18,8	44,1	19,7	53,0	19,5	66,2	15,0				
darunter:																	
Großbanken		9,4	8,7	13,5	9,2	14,1	8,1	19,4	8,7	24,2	8,9	27,5	6,2				
Regionalbanken u. sonst. Kred. Banken		9,4	8,7	13,9	9,5	16,1	9,2	21,6	9,7	26,9	9,9	36,5	8,3				
Zweigst. ausl. Banken		-	-	0,5	0,3	0,9	0,5	0,5	0,2	0,5	0,2	0,7	0,2				
Privatbankiers		0,8	0,7	1,3	0,9	1,7	1,0	2,6	1,2	1,3	0,5	1,6	0,4				
Girozentralen		20,8	19,3	30,3	20,7	38,0	21,7	46,9	21,0	54,6	20,1	77,9	17,7				
Sparkassen		19,6	18,3	25,7	17,5	31,3	17,9	40,3	18,0	52,9	19,4	101,2	23,0				
Zentralkassen		1,2	1,1	1,8	1,2	2,1	1,2	3,2	1,4	5,3	1,9	5,4	1,2				
Kreditgen.		10,0	9,3	13,7	9,4	17,0	9,7	22,3	10,0	30,2	11,1	45,8	10,4				
Realkreditinst.		15,7	14,6	21,1	14,4	25,5	14,6	31,7	14,2	38,8	14,5	105,7	24,0				
Teilzahlungs-kreditinst.		0,2	0,1	0,3	0,2	0,4	0,2	0,5	0,2	0,7	0,3	1,1	0,3				
Kreditinst. m. Sond. aufg.		14,6	13,8	16,7	11,4	18,7	10,7	20,9	9,3	22,8	8,4	20,5	4,7				
Postsparkassen		5,8	5,4	7,4	5,1	9,1	5,2	12,9	5,8	13,9	5,1	16,7	3,8				
Alle Bankgruppen		107,5		146,5		174,9		223,0		272,2		440,6					

*) Alle Zahlen werden gerundet

Quelle: Statist. Beiräte zu den Monatsberichten der DBB

Anhang IV

Kredite an inländische Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Personen nach Wirtschaftszweigen und Laufzeiten
(Quelle: Statistische Beihefte zu den Monatsheften der DBB) in Mio DM

Wirtschaftszweig		Verarb.Gewerbe		Handel		Land- u. Forst- wirtschaft		Verkehr und Nach- richtenübermittl.	
Bankgruppen		Dez.70	Dez.80	Dez.70	Dez.80	Dez.70	Dez.80	Dez.70	Dez.80
Kredit- banken	insges.	45.611	70.778	17.815	46.959	1.153	2.233	3.240	7.021
	kurzfr.	28.673	43.964	14.706	31.713	601	1.085	1.089	1.705
	mittelf.	6.927	6.118	1.476	3.470	84	167	604	875
	langfr.	10.011	20.396	1.633	11.776	468	981	1.547	4.441
darunter:									
Groß- banken	insges.	24.746	33.827	6.524	15.872	204	630	1.394	2.784
	kurzfr.	13.841	19.226	6.059	10.869	144	317	414	505
	mittelf.	4.311	3.493	700	1.516	22	59	352	376
	langfr.	6.594	11.108	765	3.487	39	254	628	1.903
Regional- banken	insges.	16.545	26.536	8.724	21.646	797	1.409	1.460	3.772
	kurzfr.	11.242	16.132	7.288	12.143	361	665	550	953
	mittelf.	2.221	2.028	651	1.601	54	90	228	427
	langfr.	3.082	8.376	785	7.902	382	654	862	2.392
u. sonst. Banken	insges.	-	4.080	-	4.871	-	5	-	160
	kurzfr.	-	3.584	-	4.627	-	5	-	87
	mittelf.	-	147	-	113	-	-	-	39
	langfr.	-	349	-	136	-	-	-	36
Privat- bankiers	insges.	4.320	6.035	2.567	4.570	151	189	206	305
	kurzfr.	3.590	5.022	2.359	4.079	96	98	125	160
	mittelf.	395	450	125	240	8	18	24	33
	langfr.	335	563	83	251	47	73	57	112
Giro- zentra- len	insges.	10.761	19.130	2.335	8.941	1.535	3.092	5.934	8.881
	kurzfr.	4.268	6.521	1.489	3.596	43	126	346	379
	mittelf.	2.324	1.026	316	873	15	32	1.005	406
	langfr.	4.169	11.583	5.030	4.472	1.477	2.934	4.583	8.096
Spar- kas- sen	insges.	10.791	38.707	7.345	35.822	4.262	8.587	2.280	6.053
	kurzfr.	7.387	16.909	5.212	14.882	1.004	2.137	518	1.380
	mittelf.	861	1.399	546	1.702	238	459	565	719
	langfr.	2.543	20.399	1.587	19.229	3.020	5.991	1.197	3.954
Genossen- schaftl. Zentral- kassen	insges.	1.196	4.533	2.228	4.140	47	235	327	453
	kurzfr.	569	2.085	1.800	3.029	8	77	3	34
	mittelf.	104	456	90	186	3	20	203	238
	langfr.	523	1.992	338	925	36	138	121	181
Kredit- genoss. schaften	insges.	7.511	24.274	5.691	20.020	4.423	11.496	876	3.402
	kurzfr.	4.575	11.376	3.996	9.730	1.693	3.645	363	1.064
	mittelf.	562	1.636	405	1.636	266	820	118	528
	langfr.	2.374	11.271	1.590	8.654	2.464	7.031	395	1.810
Real- kredit- inst.	insges.	312	5.010	18	6.506	2.428	3.416	5.408	13.025
	kurzfr.	6	36	6	30	4	2	50	67
	mittelf.	2	23	0	161	9	10	406	375
	langfr.	304	4.951	12	6.315	2.415	3.404	4.952	12.583
Alle Bank- grup- pen	insges.	83.506	174.101	37.442	128.838	20.923	33.077	25.381	57.643
	kurzfr.	45.940	81.603	27.809	66.220	3.371	7.098	2.629	4.820
	mittelf.	12.796	12.752	3.307	9.537	808	1.611	3.308	4.067
	langfr.	24.770	79.746	6.326	53.081	16.744	24.368	19.444	48.756

Anhang V (1)

Firmenkundenaufteilung der interviewten Banken

Deutsche Kreditinstitute

- Großunternehmen - Mittelständische Unternehmen a) größere b) mittlere c) kleine - Kleinunternehmen - Auslandsunternehmen	- Großunternehmen - Mittelständ. Unternehmen (aller Größen)
- Mittelständische Unternehmen (aller Größen) - Kleinunternehmen	- Großunternehmen - Große Mittelständische Unternehmen
	"Top 500"
Kleine und mittelständische Unternehmen: - Industrie, Handel, Handwerk - Freie Berufe - Sonstige Geschäftskundschaft	- Mittelständische Unternehmen - Kleinunternehmen

Anhang V (2)

Firmenkundenaufteilung der interviewten Banken

Ausländische Kreditinstitute

- Alle großen Unternehmen in der BRD (mit in- und ausländ. Eignern)	- Deutsche Unternehmen mit internationalen Aktivitäten (Umsatz ab ca. 200 - 300 Mio DM) - Internat. Unternehmen mit Töchtern in der BRD
- Unternehmen mit mind. 100 Mio DM Umsatz u. 30 % Auslandsgeschäft	- Deutsche Großunternehmen mit internat. Ausrichtung - Internationale Unternehmen - Große Mittelstandsunternehmen
- Multinationale Unternehmen - Inländische Großunternehmen	- Weltweit tätige Unternehmen mit Töchtern in der BRD - Deutsche Multinationals - Große deutsche Unternehmen mit hohem Exportanteil - Mittelständ. Unternehmen mit Mindestumsatz von 10 Mio DM
- Deutsche multinationale Unternehmen - US-multinationale Untern. - Sonstige ausländ. multinat. Unternehmen - Inländ. Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 50 Mio DM - Ausländ. Unternehmen in der BRD mit einem Mindestumsatz von 50 Mio DM	

Nicht alle Banken nannten klar abgegrenzte Zielgruppen; einige Banken haben identische Kundengruppen.

FA einer anderen US-Bank (weltweit integriertes System)

Weltweite Datensammlung:

1. Einzelkundenbezogen werden weltweit für die Bank alle relevanten Kundendaten gesammelt, und zwar auf regionaler Ebene incl. Presse-notizen, Daten aus Auskunftsteilen (z.B. Schimmelpfeng), Planungs-vorhaben von Unternehmen, soweit bekannt.

Diese Daten werden permanent aktualisiert:

a) Rechtsform

Gesellschafter

Management (Namen der relevanten Personen)

Sitz

Werk und Niederlassungen (mit den jeweiligen Leitern)

b) Finanzanalyse wie bei der obigen US-Bank (standardisiert)

Daten der Unternehmensmarktstrukturen, Absatz- und Beschaf-fungsmärkte (länderweise)

Daten aus Unternehmensentwicklung, z.B. Produktlinien, techn. Entwicklungen etc.

Branchenanalyse mit Firmenvergleich (länderweise)

Prognosen wichtiger Unternehmensdaten

Aus der Analyse ergeben sich Anknüpfungspunkte für mögliche Geschäfte. Aus der Prognose ergeben sich Anknüpfungspunkte für zukünftigen Bedarf an Leistungen, d.h. welche Leistungen sind bereits vorhanden, welche sind neu zu entwickeln oder zu variieren.

Die wichtigsten Daten der Analyse werden zusammengefaßt und an die Zentrale gesandt, die daraus weltweite Übersichten über regionale und internationale Geschäftsentwicklungen erstellt. Jede nationale Geschäftsstelle der Bank kann über einen Kunden sofort weltweite Informationen haben, anhand derer der Kunde sofort beurteilt werden kann.

Zur FA der zweiten US-Bank:

Es werden weltweit Profit-Center-Rechnungen durchgeführt:

1. Regionalbezogen
2. Kundenprofit-Center-Analyse für jeden der weltweiten Großkunden
3. Profit-Analyse der Einzelprodukte oder Produktbündel je Kunde.

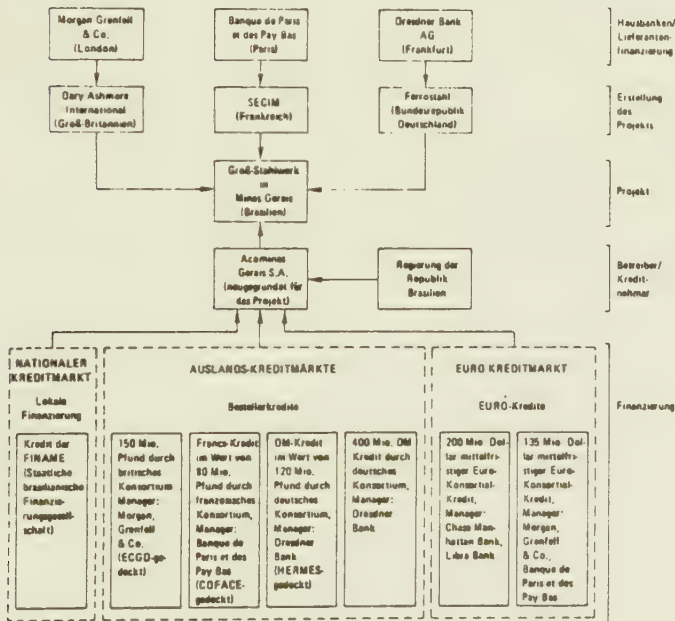
Anhang VII

Wirkungseinschätzungen von Marketinginstrumenten

(Von 16 Banken antworteten 15)

Deutsche Kredit-Institute	Private ausländische Kreditinstitute
Marktforschung	Direkter Kundenkontakt
Vertriebswege u. Gestaltung (z.B. Kundenbetreuung)	Direktes persönliches Gespräch
Produktgestaltung	Individuelle Problemlösungsfähigkeit
Sales Promotion (SP)	Persönlicher Kontakt
evtl. Preis	Direkter persönlicher Kontakt
Persönliche Leistungsgestaltg. SP und Werbung	Gute Dienstleistungspalette mit Selektionsmöglichkeit für indivi- duelle Kundenbedürfnisse
Direkt-Werbung	Standortpolitik
Beratung	Imagepflege (geringe Wirkung)
Persönlicher Kontakt	Persönlicher Kontakt
Persönlicher Kundenkontakt	Preis
Persönlicher Kontakt	Leistungsgestaltung
Anzeige hat eher negative Wirkung	Preis
Kreditausgestaltung	Kundenkontakt
Allgemeine und individuelle Problemlösungsfähigkeit	Information für Kunden
SP	Direkter Kundenkontakt
Preispolitik	
Leistungs- und Sortiments- politik	
Werbung	
Persönliche Beratung	
Werbung und PR	

Anhang VIII: Beispiel einer Projektfinanzierung¹⁾



1) Entnommen: CRAMER, M.: Das internationale Kreditgeschäft der Banken ..., aaO, S. 24.



Anhang IX

Bemerkung zum Interview und zum Fragebogen

Die Auswahl der befragten Kreditinstitute erfolgte nach keinem statistischen Verfahren und ist daher nicht repräsentativ. Eine statistische Auswahl wäre nicht sehr sinnvoll gewesen in Anbetracht der Tatsache, daß Marketing bei Kreditinstituten in unterschiedlichen Maße verwirklicht wird. Dabei ist die Verwirklichung der Marketingidee nicht von der Größe der Bank oder der Zugehörigkeit zu einer Kreditinstitutsgruppe abhängig. Auch kleinere Institute handeln teilweise sehr marktorientiert.

In einer Untersuchung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes aus dem Jahre 1976 wurde festgestellt, daß von 567 erfaßten Sparkassen 128 eine marktorientierte Organisation hatten, wovon 47 noch in der Form ihrer alten Spartenorganisation bestanden¹⁾. Nur bei 14 Sparkassen ist das Kreditgeschäft in der Kundenbetreuung enthalten²⁾. Hier zeigt sich der unterschiedliche Stellenwert des Marketing.

Alle Kreditinstitute, die marketingorientiert am Markt auftreten, abzugrenzen (wonach ?), und aus diesen einen repräsentativen Teil zu befragen, mußte aus arbeitsökonomischen Gründen verworfen werden. Insofern mußte ein praktikableres Vorgehen gefunden werden:

- Die Größe und die internationale Tätigkeit eines Instituts war ein Auswahlkriterium, denn der starke Konkurrenzdruck zwingt zur Ausschöpfung aller Möglichkeiten am Markt.
- Zum Teil konnte aus Veröffentlichungen entnommen werden, welche Institute Marketingaktivitäten in bestimmten Bereichen entwickelt hatten. Dies war insbesondere für die Auswahl kleinerer Institute wichtig.
- Auch aus der Marketingtätigkeit der Institute selbst (z.B. Werbung, PR) konnten Rückschlüsse gezogen werden.

1) Vgl. STARKE, W.: Kundenorientierung im Kreditgeschäft, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 1/1978, S. 1, zit. bei: JÜNCKER, K.: Marketing im Firmenkundengeschäft, aaO. S. 102.
2) Vgl. ebenda.

Anhang IX

Um einen Überblick zu erhalten, wurden Institute aller Kreditinstitutsgruppen befragt.

Die Komplexität und die hohe qualitative Dimension des zu erfragenden Sachverhalts machte eine persönliche Befragung erforderlich, auch im Hinblick auf mögliche Rückfragen³⁾.

Aus diesen Gründen kam auch ein standardisiertes Interview nicht in Frage, sondern nur ein "Interview mit festem Fragegerüst"⁴⁾, damit Variationen möglich waren und Fragestellungen vertieft werden konnten.

Es wurde ein Gesprächsleitfaden (Mehrthemenumfrage) entwickelt, der wie folgt aufgebaut war:

Einleitungsfragen

In diesem Teil wurden sachbezogene Fragen zum jeweiligen Haus selbst gestellt, um einen schnellen und grundsätzlichen Überblick von den Marketing-Aktivitäten der betreffenden Bank zu erhalten. Zudem hatte die Einleitung auch die Funktion der Kontaktherstellung (sog. "Eisbrecherfragen")⁵⁾.

Der Kernfragebogen gliederte sich in:

- I. Allgemeines zum Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft
- II. Marketing-Information
- III. Marketing-Instrumente
- IV. Internationaler Bereich
- V. Recht (wurde hier nicht berücksichtigt)
- VI. Organisation

Der Autor hat sich bemüht, die jeweils für das Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft verantwortlichen Manager zu befragen.

An dieser Stelle sei allen beteiligten Kreditinstituten für ihre freundliche und informative Mitarbeit gedankt.

3) Vgl. STROSCHEN, F.-R.: Befragungstaktik in der Marktforschung, Studienreihe: Betrieb und Markt, Hg. BEHRENS, K.C., Bd. II, Wiesbaden 1965, S. 34 ff.

4) BEHRENS, K.C.: Demoskopische Marktforschung, 2. Aufl., Studienr. Betrieb und Markt, Bd. I, Hg. BEHRENS, K.C., Wiesbaden 1966, S. 49.

5) Ebenda, S. 88.

Anhang IX

I. Allgemeines zum Marketing im kommerziellen Kreditgeschäft

1. Welche Quote soll das Firmenkreditgeschäft (Fkg) im gesamten Kreditgeschäft einnehmen ?
2. Welche Unternehmenskundengruppen (Klein-, Mittel-, Groß- und internationale Unternehmen) stehen im Mittelpunkt Ihrer Absatzbemühungen ?
 - a) Eignet sich Marketing für bestimmte Kundengruppen (z.B. Kleinunternehmen) besonders gut ?
 - b) Gibt es bezüglich der Zielgruppen im Fkg eine "Arbeitsteilung" zwischen den einzelnen Kreditinstitutsgruppen ?
3. Wird das Marketing-Konzept in der Praxis auch mit dem Gedanken der Aktiva-Steuerung z. B. aus Gründen der Risikominimierung betrieben ?
4. Haben Sie eine Aufstellung aller Leistungsangebote im Fkg ?
5. Welche ungefähre Kreditvolumensentwicklung des Fkg ist in Ihrem Hause zu verzeichnen, seit Ihre Geschäftsaktivitäten marketingunterstützt werden ? - Anstieg ?

II. Marketing-Information

6. Welches sind für Sie die wichtigsten Informationen im Fkg ?
 - a) Werden auch technischen Entwicklungen, Produktlinien in Unternehmen etc. als Daten erfaßt ?
 - b) Woher erhalten Sie die relevanten Daten (Bilanzen, in- und externe Statistiken usw.) ?
 - c) Wie werden die Daten aktualisiert ?

7. Gibt es in Ihrem Hause eine Art "Value analysis" (analog der v.a. in Industriebetrieben) für die Leistungsangebote des Fkg ?
8. Wie läuft die Marktforschung im einzelnen in Ihrem Hause ab ?
 - a) Wie werden die Ergebnisse der M.f. in Marketing-Aktionen umgesetzt ?
 - b) Praktizieren Sie eine internationale Marktforschung; wo liegen hier die spezifischen Anforderungen und Probleme (z. B. Kooperation) ?
9. Gibt es in Ihrem Hause Programm-/Policyresearch und was beinhaltet dies ?

III. Marketing-Instrumente

10. Bieten Sie Unternehmensberatung an ? Haben Sie sich dabei auf bestimmte Kundengruppen oder Branchen spezialisiert ?
 - Was beinhaltet die U-Beratung im einzelnen ?
11. Welche Marketing-Instrumente halten Sie im Fkg für die wirkungsvollsten ?
12. Gibt es "Testmärkte" (z. B. regional oder branchenbezogen) für neue oder variierte Leistungen ?
13. Nach welchen Kriterien wird Werbung für das Fkg in Ihrem Hause durchgeführt (budgetorientiert, langfristige Strategien, nach aktueller wirtschaftlicher Situation) ?
14. Wie haben sich die Dienstleistungen (Nebenleistungen) qualitativ und quantitativ entwickelt ?
 - a) Ist eine Zunahme der Dienstleistungen (Problem: Abgrenzung) gegenüber den Hauptleistungen zu verzeichnen ?
 - b) Gibt es einen Qualitätswettbewerb im Dienstleistungsbereich ?

Anhang IX _

15. Könnten Sie der These zustimmen, daß mit zunehmender U-Kunden-
größe die Marketing-Aktivitäten und Leistungsangebote immer
individueller werden ?
16. Wo sehen Sie grundsätzliche Unterschiede in der Marketing-
Auffassung und praktischen Handhabung gegenüber Ihren ameri-
kanischen, schweizerischen und deutschen Konkurrenten ?

IV. Internationaler Bereich

18. Welche Probleme der Kreditvergabe im Ausland sehen Sie (Bilan-
zierung, Bewertung von Bilanzpositionen, Rechtsunsicherhei-
ten etc.) ?
19. Ist das Off-Shore-Geschäft im Fkg (roll-over-credit) von Bedeu-
tung; verfügen Sie über Daten der allgemeinen Entwicklung in
diesem Bereich ?
20. Wie hoch soll die Quote der Auslandskredite im gesamten Fkg
sein ?
201. Kooperieren Sie im Marketingbereich international (internatio-
nale Marktforschung) ?

V. Recht

- .
- .
- .

Anhang IX

VI. Organisation

25. Welche Instanzen kontrollieren die Marketing-Aktivitäten in Ihrem Institut ?
 - a) Mit welchen Instrumenten ?
 - b) Erfolgt auch eine Kontrolle über die Zweckmäßigkeit der Marketing-Aktivitäten und -pläne ?
26. Welche Marketing-Ausbildung durchlaufen Ihre Mitarbeiter auf den verschiedenen Führungsebenen ?
 - a) Werden Mitarbeiter zielgruppenspezifisch ausgebildet ?
27. Haben Sie eine Kundenerfolgskalkulation im Fkg ? Wie läuft dies im einzelnen ab ?
28. Inwieweit wird bei Ihnen Marketing zentral betrieben ?
 - a) Welchen Spielraum haben z. B. Filialen im Ausland (z. B. Leitlinien, zentrale aber regionale, dezentrale Einzelplanung) ?

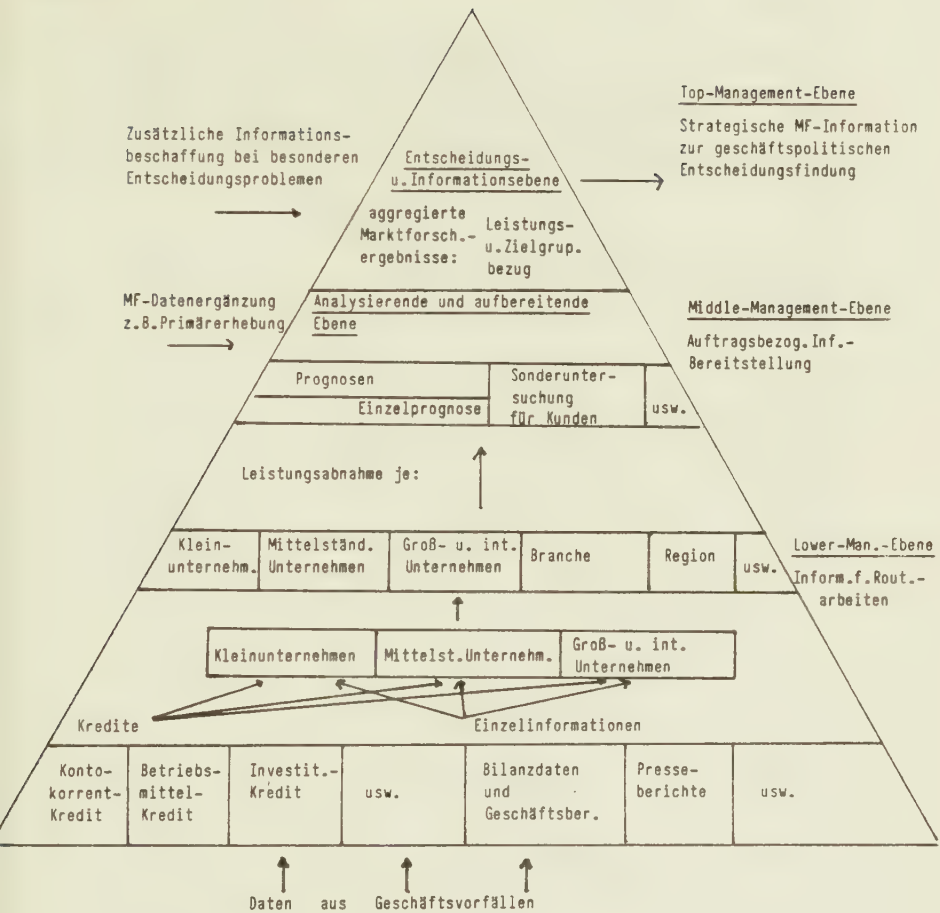


Abb. 15: Subsystem des Marketing-Information-Systems (für Firmenkunden)

Anhang XI

Auslandsanteil an Krediten von Kreditbanken, Girozentralen und genossenschaftlichen Zentralbanken bezogen auf das Gesamtkreditvolumen von Krediten an Unternehmen und wirtschaftlich selbständige Personen der genannten Bankengruppen.

Jahr	Auslandsanteil in %*
1973	4,5
1974	6,1
1975	9,5
1976	11,6
1977	14,4
1978	16,9
1979	18,5
1980	19,3
1981	21,4

*) Berechnung aus den Monatsberichten der DBB und den statistischen Beiheften zu den Monatsberichten der DBB.

- Achelis, T./
Büchner, K.J. Werbemittel muß man prüfen
in: bank und markt (bm) 1/1976
- Achinger, U. Gedanken zum Marketing in der
Sparkassenpraxis - konkrete Möglichkeiten
und typische Probleme,
in: Sparkasse 7/1981
- Ahlert, D. Rechtliche Probleme im Bereich
distributionspolitischer Entscheidungen,
Handbuch Marketing, Bd. I, Hg. Koinecke, J.
Gernsbach 1978
- Ansoff, H.J. Management-Strategie
München 1966,
zit. bei: Meffert, H., Marketing.
Einführung in die Absatzpolitik.
Mit Fallstudie vom VW-Golf, 5.Aufl.,
Wiesbaden 1980
- Anthony, V.S. Banks and Markets
3. Aufl., London 1979
- Arndt, H. Wettbewerb der Nachahmer und schöpferischer
Wettbewerb, Wettbewerbstheorie,
Hg. Herdzina, K., Köln 1975
- Ascheid, E. Analyse, Steuerung und Planung von
Geschäftsstellen, in:
Die Bank 10/1977
- Aust, E. Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft
Frankfurt 1963
- Bauer, E. Marketing-Segmentierung als Marketing-
Strategie, Diss. Marburg 1975
- Bäntsch, A. Einführung in die Marketing-Lehre
München 1974
- Becker, D. Das Standortproblem der Kreditinstitute
in systematischer Sicht
in: Betriebswirtschaftliche Blätter
für die Praxis der Sparkassen und
Girozentralen, 2/1974
- Behrens, K.C. Demoskopische Marktforschung
2. Aufl., Studienreihe: Betrieb und
Markt, Bd. I, Hg. Behrens, K.C.,
Wiesbaden 1966

- Behrens, K.C. Absatzwerbung
2. Aufl., Wiesbaden 1976
- Benölken, H., et al. Kundenorientierung im Kreditgeschäft
- auch betriebswirtschaftlich - organi-
satorisch sinnvoll, in: Sparkasse 4/1976
- Berekoven, L./
Eckart, W./
Ellenrieder, P. Marktforschung. Methodische Grundlagen
und praktische Anwendung
Wiesbaden 1977
- Berger, R. "Bei der Beratung muß der Unternehmer
mitarbeiten"
in: CW-Team, Zeitung für die mittelständ.
Wirtschaft, vom 02. 08. 1979
- Betsch, O. Bankaußendienst
Frankfurt 1976
- Ders. Mit Programmkrediten mehr Firmengeschäft?,
in: bm 2/1976
- Bidlingmaier, J. Marketing 2
Reinbek b. Hamburg, 1973
- Binz, A. Die "Bank der Gold- und Silberschmiede"
in Schwäbisch Gmünd
in: bm 2/1979
- Blessing, W. "Offshore"-Banking
in: Zeitschrift für das Gesamte Kreditwesen
(ZfGK) 16/1981
- Böcker, F./
Thomas, L. Marketing
Stuttgart - New York 1981
- Böhm, H. Gedanken zum Image der Sparkassen und
Banken, in: bm 3/1977
- Breitlauch, R./
Rühl, K./
Benölken, H. Marktpolitische Überlegungen zur Funktion
der Niederlassungen,
in: Sparkasse 10/1977
- Bresser, K.L. Market Possition and Market Behavior of
foreign Banks in Europe,
Vortrag auf dem VI. Internationalen Bank-
seminar der AIESEC, 06. 10. - 10. 10. 1980
Bad Homburg
- Brunswig, R. Nicht immer ist die Hausbank Schuld,
in: CW-Team vom 24. 10. 1979
- Büchner, K.-J./
Achelis, T. Was leistet die Marktforschung für das
Firmengeschäft,
in: bm 5/1975

- III -

- Büschgen, H. E. Bankbetriebslehre
Wiesbaden 1972
- Ders. Grundriß der Bankbetriebslehre
Stuttgart 1973
- Ders. Produkt-Management
in: bm 1/1974
- Ders. Die Absatzmethode als Marketing-
Instrument, in: bm 5/1975
- Ders. Personalpolitik im marktorientierten
Bankbetrieb, in: bm 1/1976
- Ders. Bank-Marktforschung
in: bm 2/1976
- Ders. Firmengeschäft
in: bm 3/1976
- Ders. Markt-(Absatz-)orientierte Bankplanung
in: bm 1/1977
- Ders. Leistungsarten-(Produkt-)Politik
der Banken
in: bm 3/1977
- Ders. Leistungsprogramm-(Sortiments-)Politik
in: bm 6/1977
- Ders. Leistungsprogramm-(Sortiments-)Politik II
in: bm 1/1978
- Ders. Öffentlichkeitsarbeit,
in: bm 6/1978
- Ders. Öffentlichkeitsarbeit II
in: bm 1/1979
- Ders. Öffentlichkeitsarbeit III
in: bm 2/1979
- Ders. Bankaußendienst I
in: bm 2/1980
- Ders. Bankenaußendienst II
in: bm 3/1980
- Cassier, S. C. "Die mittelständische Wirtschaft und
ihre Finanzierung in den nächsten Jahren"
Vortrag beim Bankenfachverband Konsumenten-
und gewerbliche Spezialkredite "BKGeV"
in Baden-Baden am 27. 05. 1981

- IV -

- Cramer, J.E. Marketing im Bankbetrieb
2. Aufl., Frankfurt 1970
- Ders. Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb.
Ihre Planung und Einführung,
Frankfurt 1970
- Ders. Marketing für das Firmengeschäft,
in: bm 5/1975
- Ders. Was heißt Verkaufsförderung im Kredit-
gewerbe heute ?
in: bm 1/1979
- Cramer, J.E./
Penskofer, P. Produkt-Management im Bankbetrieb,
in: Bank-Betrieb 10/1970
- Cramer, M. Das internationale Kreditgeschäft der
Banken. Struktur, Risiken und Kredit-
entscheidungsprozeß.
Wiesbaden 1981
- Cristofolini, P.M. Das Instrumentarium der Verkaufsförderung
im Überblick,
Handbuch Marketing, Bd. II, Hg. Koinecke, J.,
Gernsbach 1978
- Deppe, H.-D. Bankbetriebliches Wachstum.
Funktionalzusammenhänge und Operations
Research in Kreditinstituten.
Stuttgart 1979
- Ders. Betriebliche Grundlagen der Geldwirtschaft.
Einführung und Zahlungsverkehr.
Stuttgart 1973
- Deverell, M.C. Market choice: Strategies and problems,
VI. Internationales Bankseminar der AIESEC.
- Dhom, R. Die Rolle der Banken im Auslandsgeschäft,
in: Die Bank 3/1979
- Dingeldein, K.R. Die Unternehmer-Seminare der Volksbank
Ebersbach, in: bm 2/1979
- Dolff, P. Die Konditionenverhandlungen im Kredit-
geschäft der Banken.
Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen
der Westfäl. Wilhelmsuniversität Münster,
Hg. Mühlhaupt, L., Wiesbaden 1974
- Dorlorff, F.-D./
Pilz, F. Kreative Methoden für die Suche nach neuen
Produkten und neuen Märkten, RKW-Handbuch:
Führungstechnik und Organisation.

- Drewes, W./
Küppers, B. Die siebziger Jahre - Jahrzehnt des Sparkassen-Marketing. Versuch einer Standortbeschreibung, in: Sparkasse 9/1980
- Dreyling, G.M. Das Recht der Bankenwerbung nach dem Kreditwesengesetz Frankfurt 1977
- Düsterwald, P.T. Die Messe-Dienste der Dresdner Bank, in: bm 6/1981
- Duus, O. Der Einsatz absatzpolitischer Mittel bei Bank- und Industriebetrieben. Schriftenreihe Betriebswirtschaftlicher Vergleich, Bd. 1, Hg. Enders, W., Bielefeld 1973
- Eckardt, H.-J. Langfristige Finanzierungsmöglichkeiten, in: Junge Wirtschaft 11/1979
- Ellermeier, C. Marktorientierte Bankorganisation. Marketingorganisation, -information und -management im Mengengeschäft, Darmstadt 1973
- Escher, H. Das kommerzielle Kreditgeschäft der Banken. Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz. Hg. Gsell, E., Bern und Stuttgart 1969
- Feldbausch, F.K. Bankmarketing München 1974
- Fendrich, J.C. Strategische Produktinnovation, RKW-Handbuch: Führungstechnik und Organisation
- Ferstl, C. Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien. Ziele, Instrumente und organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten dynamischer Sortimentspolitik, 1. Aufl., Berlin 1977
- Fischer, O. Der Geschäftspolitische Bereich als Gegenstand der wissenschaftlichen Bankbetriebslehre, Bankbetriebliches Lesebuch, Hg. Deppe, H.-D., Festschrift für L. Mühlhaupt zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1978

- Flögel, H. Banken-Image, Soll und Haben (I),
Veranstaltung der Zeitung Die Welt:
Forum für Finanzwerbung in Deutschland,
30. u. 31. Okt. 1975, Bad Neuenahr, Bericht.
- Floss, E. Marketing der Banken
in: Bankbetrieb 6/1971
- Ders. Bankmarketing der 70er Jahre
in: Bankbetrieb 10/1972
- Ders. Öffentlichkeitsarbeit im Bankwesen.
Taschenbücher für Geld, Bank und Börse,
Bd. 67, Hg. Möhring, P./Rittershausen, H.,
Frankfurt 1974
- Freiss, P.L. Der Außendienst im Dienste der Verkaufs-
förderung, Handbuch Marketing, Bd. II,
- Ders. Verkaufsförderung für Dienstleistungs-
angebote, Handbuch Marketing, Bd. II.
- Freudenmann, H. Planung neuer Produkte
Stuttgart 1965
- Friderichs, H. Zur Kreditpolitik international orientierter
Großbanken, in: Die Bank 3/1979
- Ders. Expansives Auslandsgeschäft der deutschen
Banken, in: ZfGK 6/1979
- Gabler's kleines Banklexikon,
8. Auflage, Wiesbaden 1978
- Gäfigen, G. Theorie der Wirtschaftspolitik.
Kompendium der Volkswirtschaftslehre,
Bd. 2, Hg. Ehrlicher, W., et al.,
4. Aufl. Göttingen 1975
- Geiger, H. Was erwartet den Sparkassenmarkt ?,
in: bm 6/1975
- Gemm, K. Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmens-
beratung durch Sparkassen,
in: Sparkasse 7/1979
- Goedecke, K. Marketinginformationen sind Management-
informationen, in: bm 2/1974
- Ders. Die Imagebildung der DG-Bank zwischen
Verbund und Markt,
in: bm 2/1977

- Goedecke, K./
Steltzner, J. Bankmarketing, Dienstleistungsmarketing-
Hg. Falk, B., Landsberg a.L. 1980
- Goedecke, W. Die Hypothekenbanken im gewerblichen
Kreditgeschäft, in: bm 5/1977
- Grafers, H.W. Investitionsgütermarketing
Stuttgart 1980
- Griesel, H. Qualitätspolitik im Wettbewerb der
Kreditinstitute. Untersuchungen über
das Spar-, Giro- und Kreditwesen,
Hg. Voigt, F. Bd. 96; Berlin 1978
- Grossklaus, R.M.G. Der Aufbau der Verkaufsförderungs-
Aktion in seinen Einzelschritten,
Handbuch Marketing, Bd. II.
- Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre
Bd. 2, Der Absatz, 15. Aufl.,
Berlin - Heidelberg - New York 1976
- Hackl, M. Neue Entwicklungen im Kreditgeschäft der
Banken, in: Die Bank 3/1979.
- Hagenmüller, K.F. Organisation der marktorientierten Bank
in: bm 4/1976
- Ders. Der Bankbetrieb
Bd. III, 4. Aufl. Wiesbaden 1977
- Ders. Der Bankbetrieb
Lehrbuch und Aufgabensammlung,
8. Aufl., Hg. Diepen, G., Wiesbaden 1977
- Hahn, P. Strategische Unternehmensplanung:
Ein konzentrierter Überblick (I),
in: WISU 5/1981
- Hamann, G.O. Marketing-Informations-Systeme
in: Handbuch Marketing, Bd.I.
- Heib, R. Nutzung vorhandener Kundendaten als
Hilfsmittel zur Intensivierung des
Firmengeschäfts
in: Sparkasse 11/1979
- Heinen, E. Das Zielsystem der Unternehmung
Wiesbaden 1966
- Heinrich, D. Zum Finanzierungsverhalten von mittel-
ständischen Unternehmen,
in: bm 3/1979

- Heinrich, D. Noch einmal: das Finanzierungsverhalten
mittelständischer Unternehmen,
in: bm 3/1980
- Henke, K. Der initiative Bankenvertrieb
in: bm 6/1977
- Ders. Erfahrungen mit dem Bank-Außendienst
bei Genossenschaftsbanken
in: bm 6/1980
- Henzler, H. Blick von draußen nach drinnen,
in: Industriemagazin 11/1979
- Heuss, E. Allgemeine Markttheorie
Zürich 1965
- Ders. Grundelemente der Wirtschaftstheorie.
Eine Einführung in das wirtschafts-
theoretische Denken
Göttingen 1970
- Hoffmann, K. Der Produktlebenszyklus
Freiburg 1972
- Hundhausen, C. Wirtschaftswerbung
Berlin 1971
- Huth, R./
Pflaum, D. Einführung in die Werbelehre
Stuttgart usw. 1980
- Jaeger, H. Die Investitionskredite der Stadtparkasse
Karlsruhe, in: bm 2/1980
- Judt, E./
Wojtanowskyj, J.S./
Puffer, M. Zum Exportservice der Kreditunternehmen.
Vierteljahres-Schriftenreihe des öster-
reichischen Forschungsinstitutes für
Sparkassenwesen, 1/1979
- Juncker, K. Was kann die Verkaufsförderung wirklich
leisten ?,
in: bm 3/1976
- Ders. Die Bank als Berater mittelständischer
Betriebe,
in: bm 2/1977
- Ders. Marketing im Firmenkundengeschäft
Frankfurt 1979

- Kantzenbach, E. Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs:
Weite Oligopole als Wettbewerbsbedingungen.
Wettbewerbstheorie, Hg. Herdzina, K.,
Köln 1975
- Kapferer, C. Kapferer's Marketing Wörterbuch
Hamburg 1979
- Kasper, P. Probleme des Marketing im Bankbetrieb.
Betriebswirtschaftliche Probleme des
Bankbetriebs. Bankbetriebliche Forschung,
Bd. 4, Institut für Schweizerisches
Bankwesen der Universität Zürich,
Institut für Bankwirtschaft an der
Hochschule St. Gallen
- Kehren, J. Der Wandel in den Anforderungen an das
Bankpersonal
in: Die Bank 11/1980
- Kindt, V. Die Deckungsbeitragsrechnung als Basis
der Preis- und Konditionenpolitik,
Handbuch Marketing, Bd. I.
- Ders. Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung,
Handbuch Marketing, Bd. I.
- Kohlhoff, H. Das Auslandsgeschäft am Scheideweg,
in: ZfGK 20/1977.
- Kotler, P. Marketing Management. Analyse, Planung
und Kontrolle,
Deutsche Übersetzung der 2. Aufl.
Stuttgart 1977
- Kottmann, G. Die Bewertung der Konzentration in der
Kreditwirtschaft.
Eine Analyse des Wertes der Konzentration
unter zielppluralistischen Bedingungen
Frankfurt - Zürich 1974
- Kourim, G. Wertanalyse - Grundlagen, Methoden, Anwen-
dungen, 1. Aufl. Wien 1968
- Krelle, W. Preistheorie,
Tübingen und Zürich 1961
- Krümmel, H.-J. Bankzinsen. Untersuchung über die
Preispolitik von Universalbanken
Köln usw. 1964
- Ders. Zur Theorie der Kapitalkosten, aus:
Investitionstheorie und Investitionspolitik
privater und öffentlicher Unternehmen,
Hg. Albach, H./Simon, H., Wiesbaden 1976
- Kühl, H. Das marketingpolitische Instrumentarium
der Bank unter besonderer Berücksichtigung
der Werbung, Diss. Göttingen 1967

- Kühnen, H. Banken im Brennpunkt des wirtschaftlichen Strukturwandels,
in: ZfGK 6/1979
- Kuske, H.-M. Finanzierung multinationaler Unternehmen.
Das Bankgeschäft am internationalen Kapitalmarkt. Veröffentlichung des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität Köln, Hg. Büschgen, H.E. et al., Wirtschaftswissenschaftliche Reihe, Bd.XXV, Frankfurt 1973
- Lambsdorff, O. Ohne Mittelstand keine Marktwirtschaft
in: Sparkasse 5/1979
- Landgrebe, K.P. Imagewerbung und Firmenstil
Hamburg 1980
- Last, B. Die Zinspolitik der Sparkassen
Berlin 1973
- Leander, W. Die Bahamas - Profil eines offshore-Finanzzentrums,
in: ZfGK 5/1979
- Lehner, A. Firmenmarketing - die aktuelle Aufgabe der Sparkassen,
in: Sparkasse 7/1980
- Levitt, T. The Marketing Mode.
Pathways to Corporate Growth
New York 1969
- Lewiston, D.S.G. Just What ist Marketing ?
Reprint fom Banking,
Journal of The American Bankers Association, Sept. 1966.
- Linnert, P./
Müller-Seydlitz, U./
Neske, F. Lexikon Angloamerikanischer und Deutscher Management-Begriffe,
Gernsbach 1972
- Lohmann, M. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
4. Aufl. Tübingen 1964
- Mainz, A. Kundeninformationssysteme aus der Sicht der Geschäftspolitik und des Marketing.
Versuch einer Bestandsaufnahme,
in: Sparkasse 7/1981
- Malt, F. Das Finanz- und Bankwesen in den USA.
Was bei der Finanzierung von Direktinvestitionen in den Vereinigten Staaten zu beachten ist, in: Sparkasse 12/1976

- Mangos, C. Verkaufstraining für das Firmengeschäft -
ein Fallbeispiel,
in: bm 2/1975
- Ders. Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine
Mitarbeiter,
in: Handelsblatt vom 06. 11. 1978
- Meffert, H. Marketing. Einführung in die Absatzpolitik
mit Fallstudie von VW-Golf,
5. Aufl. Wiesbaden 1980
- Meyer zu Selhausen, H. Quantitative Marketing-Modelle in der
Kreditbank. Oberzielorientierte Benutzung
globaler Entscheidungsalternativen.
Schriften zum Bank- und Börsenwesen, Bd.3,
1. Aufl. Berlin 1976
- Meyer, R. Dispositionskredit auch für Firmenkunden,
in: bm 2/1980
- Mock, A. Die zukünftige Rolle der deutschen Industrie
in der Weltwirtschaft,
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)
2/1979
- Mücke, W. Marktforschung in die Filialen,
in: Absatzwirtschaft 3/1977
- Mühlhaupt, L. Strukturwandlung im westdeutschen Bankwesen.
Schriftreihe des Instituts für das Kreditwesen
der westfäl. Wilhelmsuniversität Münster,
Bd. 1, Wiesbaden 1971
- Müller, H. Public Relations,
Handbuch der Werbung, Hg.Behrens, K.C.,
Wiesbaden 1970
- Müller-Schwerin, E./
Streidt, G.A. Unternehmensberatung als Bankdienstleistung I,
in: ZfGK 21/1977
- Nelle, K.-H. Die neue Organisation der Stadtparkasse
Kassel, in: bm 5/1976
- Nieschlag, R./
Dichtl, E./
Hörschgen, H. Marketing. Ein entscheidungstheoretischer
Ansatz, 4. Aufl., Berlin 1971,
8. Aufl. Berlin 1975,, 11. Aufl. Berlin 1980
- Oberbeckmann, H.L. Aufgeschlossen für die mittelständische
Wirtschaft,
in: Sparkasse 5/1979

- Ott, W. Methoden und Quellen der Marktforschung
im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich,
Handbuch Marketing, Bd.II.
- Ders. Methoden und Quellen der Marktforschung
in Europa und Übersee,
Handbuch Marketing, Bd. II.
- Otto, K.-F. Marktstrategie der Handwerkerbank,
in: bm 6/1974
- o. Verf. Was erwartet der Firmenkunde ?,
in: bm 5/1975
- o. Verf. Die Banken, die Sparkassen heißen,
in: bm 6/1975
- o. Verf. Wie man Kundenbeziehungen ausbaut und
intensiviert, in: bm 3/1976
- o. Verf. Finanzierungverhalten von Großunternehmen,
in: bm 1/1978
- o. Verf. Fremdfinanzierung von Unternehmen.
Betriebsgröße und Kreditmöglichkeit,
in: Junge Wirtschaft 8/1979
- o. Verf. Erfahrungen beim Aufbau einer eigenen
Existenz.
Dokumentation der IHK Koblenz über büro-
kratische Hemmnisse,
in: Junge Wirtschaft 10/1979
- o. Verf. Bankstop aufgehoben,
in: Handelsblatt vom 28. 08. 1981
- Pater, O.M. Corporate EFT - The New Partnership,
in: Burroughs Clearing House, Jan. 1978,
zit. bei: Juncker, K., Marketing im
Firmenkundengeschäft, Frankfurt 1979
- Patty, C.R. A Primer on Market Research for small
Banks, in: Bank Marketing Reprints,
The American Bankers Association,
Reprint from: Banking, Journal of The
American Bankers Association, 1/1965
- Penzkofer, P. Die Ausrichtung der Bankorganisation
auf Kundengruppen,
in: Blätter für das Genossenschaftswesen
4/1972
- Petermann, G. Absatzwirtschaft
Stuttgart usw. 1979

- Perridon, L./
Steiner, M. Finanzwirtschaft der Unternehmung
2. Aufl. München 1980
- Pfad, P. Zielgruppe Unternehmen,
Wie kommt man voran ?,
in: Sparkasse 1/1979
- Pfohl, H.-C. Marketing-Logistik.
Gestaltung, Steuerung und Kontrolle
des Warenflusses im modernen Markt,
Mainz 1972
- Plassmann, O. Der industrielle Großkredit,
in: ZfGK 6/1979
- Pollmüller, D. Rechtliche Aspekte der Produktpolitik.
Handbuch Marketing, Bd. I.
- Pougin, F. Betriebswirtschaftliche Beratung mittel-
ständischer Kunden - Aufgaben der Sparkassen ?,
in: Sparkasse 1/1977
- Preisig, K.W. Roll-Over-Eurokredit.
Analyse, Technik und Probleme eines neuen
Bankgeschäfts. Bankwirtschaftliche For-
schung, Hg. Kilgus, E./Schuster, L., Bd.37,
Bern und Stuttgart 1976
- Preston, L.E. Markets and Marketing.
An Orientation,
Glenview (Illinois) 1970
- Priewasser, E. Gedanken zu einem Marktforschungskonzept
für Kreditinstitute,
Sonderdruck aus: "Das Kreditwesen in öster-
reich", Festschrift für H. Krasensky,
Wien 1968
- Ders. Bankbetriebslehre
München und Wien 1982
- Probst, G. Das Kreditwesen in der Bundesrepublik
Deutschland
Wiesbaden 1975
- Röthe, W. Sparkassen-Leasing: ein Weg zur besseren
Ausschöpfung des Kundenpotentials.
in: Sparkasse 1/1980
- Roussakis, E.N. Modelle im internationalen Bankwesen,
in: ZfGK 2/1980
- Rudolph, B. Die Kreditvergabeentscheidung der Banken.
Der Einfluß von Zinsen und Sicherheiten
auf die Kreditgewährung.
Opladen 1974.

- Rüschepöhler, H.J. Die Beratung durch Hausbanken,
ihre Möglichkeiten und Grenzen,
in: Sparkasse 5/1980
- Sandt, B. Preispolitik, ein Instrument der Marktanpassung
und Marktbeeinflussung,
Handbuch Marketing, Bd. I.
- Schmidt, H.-J. Kennzeichnung der Preis- und Konditionenpolitik.
Handbuch Marketing, Bd. I.
- Ders. Kennzeichnung der Verkaufsförderung und ihre
Bedeutung im Marketing-Mix,
Handbuch Marketing, Bd. II.
- Schmidt-Wilke, H.-J. Risikoproblematik und Risikopolitik im
internationalen Bankgeschäft
Frankfurt 1970
- Schlöter, H.W. Bildschirmtext - Bankmarketing auf neuen
Wegen, in: bm 6/1980
- Schneider-Gädicke, K.-H. Account-Management im Bankbetrieb.
in: bm 5/1979
- Schnitker, P. Existenzgründung - Existenzsicherung,
in: Sparkasse 5/1979
- Seebauer-Badorrek, H. Marktforschung und multinationales
Marketing, Handbuch der Marktforschung,
2. Halbband, Hg. Behrens, K.C.,
Wiesbaden 1977
- Seiffert, R. Werbelehre - Theorie und Praxis der Werbung,
Bd. 1, Stuttgart 1966.
- Sidler, E.F. Finanzwerbung aus internationaler Sicht,
Veranstaltung der Zeitung Die Welt.
- Siepmann, J.D. Die Standortfrage bei Kreditinstituten.
Eine Analyse der Standortfaktoren, Standort-
struktur und Standortpolitik des westdeut-
schen Bankensystems.
Untersuchung über das Spar-, Giro- und Kredit-
wesen. Schriften des Instituts für das Spar-,
Giro- und Kreditwesen an der Universität Bonn,
Hg. Voigt, F., Bd. 40, Berlin 1968
- Smith, S./
Brien, R./
Stafford, J. Readings in Marketing Information Systems,
Boston usw. 1968, zit. in: Uhl, K.P.,
Marketing-Informationssysteme, Handbook of
Marketing Research, Hg. Ferber, R.
New York usw. 1974.

- Speck, E. Psychologie in Verkauf und Beratung,
in: Management-Zeitung io, 3/1980
- Spoos, D. Bankwerbung
Wiesbaden 1969
- Stanton, W.J. Fundamentals of Marketing
New York 1975
- Starke, W. Kundenorientierung im Kreditgeschäft,
in: Betriebswirtschaftliche Blätter
1/1978, zit. bei: Juncker, K. Marketing
im Firmenkundengeschäft
Frankfurt 1979
- v. Staudt, M. Bankmarketing im internationalen Geschäft
Wiesbaden 1980
- Steiner, J. Insolvenzen und ihre Ursachen.
Betriebsblindheit und mangelnde Selbstkritik,
in: Junge Wirtschaft 10/1979
- Steinmann, H. Zunehmende Internationalisierung von
Mittelbetrieben, in: Sparkasse 10/1979
- Steuber, U. Internationale Banken.
Auslandstätigkeit von Banken bedeutender
Industrieländer, HWAA-Studien zur Außen-
wirtschaft und Entwicklungspolitik,
Hg. Holthus, M. et al.,
Hamburg 1974
- Stevenson, H. Informationssysteme für Kreditinstitute
Berlin - New York 1973
- Stroschein, F.-R. Befragungstechniken in der Marktforschung.
Studienreihe: Betrieb und Markt, Hg. Behrens,
K.C., Bd. II. Wiesbaden 1965
- Stubbe, K.-H. Stufenweiser Aufbau einer marktorientierten
Organisation, in: bm 1/1976
- Strobel, E. Die Bank der Zukunft und der Bildschirmtext,
in: bm 5/1979
- Süchting, J. Die Budgetrechnung - ein modernes Führungs-
instrument der Bankleitung,
in: Bank-Betrieb 2/1967
- Ders. Bank-Marketing und -öffentlichkeitsarbeit,
Unterrichts- und Nachschlagewerk der Bank-
akademie, Bd. III, Bankbetriebslehre (2),
Wiesbaden 1975

- Süchting, J. Determinants in the choice of foreign markets, marketchoice: goals and criteria, Vortrag VI. Internationales Bankseminar der AIESEC.
- Ders./
Boening, D. Der personelle Produktions- und Verkaufsprozeß von Bankleistungen, in: Bank-Betrieb 10/1971
- Szagunn, V. Gesetz über das Kreditwesen, Bankenzyklopädie, Unterrichts- und Nachschlagewerk der Bankakademie, Bd. I, Bankkredit, Wiesbaden 1975
- Tacke, H.R. Leasing als bankeigenes Angebot im Firmenkundengeschäft, in: bm 2/1980
- Tietz, B. Marketing
1. Aufl., Tübingen /Düsseldorf 1978
- Topritzhofer, E. Marketing-Mix.
Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hg. Tietz, B.
Stuttgart 1974
- Trippen, L. Probleme der finanziellen Führung von Unternehmen aus Sicht der Banken, in: Die Betriebswirtschaft, 2/1980
- Ulbrich, H. Wenn's ums Geld geht ...
die Gemeinschaftswerbung der Sparkassen, in: bm 2/1974
- Ugnade, D. Datenschutz im Kreditgewerbe.
Taschenbücher für Geld, Bank und Börse Bd. 82, Hg. Möhring, P./Rittershausen, H., Frankfurt 1978
- Völk, K. Corporate Image und Corporate Identity von Geld- und Kreditinstituten, in: Österreichisches Bankarchiv, Hg. Österreichische Bankwissenschaftliche Gesellschaft, III/1974
- Ders. Schweizer Bankmarketing heute, in: bm 6/1974
- Vogel, O. Deutschland ist ein Kosten-Hochgebirgsland, in: CW-Team vom 14. 11. 1979
- Vollmer, K.F. Firmenvermittlung als Bankgeschäft, in: bm 5/1975

- Wartenberg, K. Standardisierte Kredite im Firmengeschäft,
in: bm 2/1977
- Weber, B. Werbung um den Mittelstand - ein Beispiel
aus der Commerzbank,
in: bm 2/1980
- Weinhold-Stünzi, H. Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung,
Bern 1964
- Weinkauff, W. "Mittelstandspromotion" durch Verbands-PR:
Wirtschaftstage für Volksbankkunden, in:
bm 1/1979
- Ders./Theisen, W.W. Wege zum flexiblen Marketing:
Standortanalyse der Volksbanken,
in: bm 2/1979
- Weiss, U. Marktforschung der Kreditinstitute.
Die Erfassung des Marktes der privaten
Haushaltungen und ihr Einfluß auf die
Verhaltensweise der Institute.
Untersuchung über das Spar-, Giro-
und Kreditwesen, Hg. Voigt, F., Bd. 30,
Berlin 1966
- Ders. Bankmarketing - Der heutige Standort,
in: Bank-Betrieb 10/1973
- Wilhelm, W. Reform an Haupt und Gliedern,
in: Manager-Magazin 4/1974
- Winkelmann, K. Marketing und Gesamtverantwortung,
in: Sparkasse 10/1980
- Wittgen, R. Moderner Kreditverkehr
München 1970
- Zech, J. Wie man Inlandskunden für das Auslands-
geschäft aktiviert, in: bm 2/1974
- Zinn, E. Probleme der Kreditwürdigkeitsprüfung
autonomer Staaten,
in: Sparkasse 5/1978
- Zügel, W. Das Kreditgeschäft im Wandel,
in: ZfGK 10/1979.

Sonstige Unterlagen:

Deutsche Bundesbank, Monatsberichte der DBB

Deutsche Bundesbank, Statistische Beihefte zu den Monatsberichten
der DBB

Hessen-Finanzierungsfibel, Hg. Hess. Landesentwicklungs- und Treu-
handgesellschaft mbH, Wiesbaden

Geschäftsberichte und Informationsmaterialien der untersuchten Banken

Untersuchte Banken:

Amerikanische Banken:

Chase Bank AG
Chemical Bank
Citibank AG
Bank of America
Morgan Bank

Britische Banken:

Barclays Bank International Ltd.
Lloyds Bank International Ltd.

Deutsche Institute:

BFG - Bank AG
Commerzbank AG
Deutsche Bank AG
DG - Bank
Dresdner Bank AG
Industriekreditbank AG/Deutsche Industriebank
Stadtsparkasse Gelsenkirchen
Stadtsparkasse Kassel
West - LB

Lebenslauf

24. 11. 1950 geboren in Bottrop als Sohn des
 Kaufmanns Ernst Sicking und seiner
 Frau Anneliese Sicking, geb. Löker
- 1957 - 1965 Besuch der Volksschule in Essen-Schönebeck
- 1965 - 1968 Konditorlehre in Essen
- 1968 - 1972 Besuch des Bischöflichen Abendgymnasiums
 in Essen und berufliche Tätigkeit in der
 Stahlindustrie
07. Juni 1972 Abitur
- 1973 - 1978 Studium der Volkswirtschaftslehre an der
 Philipps-Universität Marburg
20. Dezember 1978 Diplom-Prüfung
- 1979 Beginn der Doktorarbeit
11. Juni 1982 Promotion zum Doktor rer. pol.

DRUCK:
DKD-Druck-und Kopierdienst GmbH
6300 Giessen, Frankfurter Str. 22
Tel. 0641 / 71878